

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente



**PODNIKOVHOSPODÁRSKA
FAKULTA V KOŠICIACH**

<http://casopisy.euke.sk/mtp>

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 6, 2010
číslo 4

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

Odborné zameranie

Zámerom časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí sa chcú podeliť so svojimi výsledkami výskumov, skúsenosťami, postrehmi. Časopis publikuje odborné recenzované príspevky, analýzy, komentáre a diskusie z oblasti podnikového manažmentu, manažmentu organizácií verejnej správy, strategického riadenia podniku, personálneho manažmentu, manažmentu výrobného procesu, manažmentu zmien, manažmentu kvality, organizačnej kultúry, manažmentu znalostí, vzdelávania, informačného manažmentu, informačných systémov a technológií v riadení.

Adresa redakcie

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach,
Katedra manažmentu
Tajovského 11, 041 30 Košice, Slovenská republika
tel.: +421 55 622 38 14 fax: +421 55 633 06 20
<http://casopisy.euke.sk/mtp>
e-mail redakcie: mtpredakcia@euke.sk

Editor

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

Redakčná rada

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc.
doc. Ing. Štefan ČARNICKÝ, PhD.
doc. PhDr. Mgr. Alena BAŠISTOVÁ, PhD.
prof. Ing. Ladislav BLAŽEK, CSc.
doc. Ing. Petr SUCHÁNEK, PhD.
doc. PhDr. Růžena LUKÁŠOVÁ, CSc.
doc. Ing. František MESÁROŠ, CSc.
doc. Ing. Martin MIZLA, CSc.
doc. Ing. Petr DOUCEK, CSc.
Luc VIERENDEELS, MSc BA

Dostupnosť

URL: <http://casopisy.euke.sk/mtp>

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.
Ing. Alena Hakulinová

Vydavateľ

Katedra manažmentu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 11, 041 30 Košice, Slovenská republika
tel.: +421 55 622 38 14 fax: +421 55 633 06 20
<http://www.euke.sk> <http://casopisy.euke.sk/mtp>

Jazyk vydania a periodicitá

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. Všetky príspevky sú recenzované.
Časopis vychádza štvrťročne.
Ďalšie vydanie: máj 2011

OBSAH ČÍSLA 4/2010

STRATEGICKÉ RIADENIE PODNIKU NA ZÁKLADE ICM (INTELECTUAL CAPITAL MANAGEMENT) <i>Mária ANTOŠOVÁ – Andrea SEŇOVÁ</i>	4
PODNIKOVÁ KULTÚRA AKO ZDROJ KONKURENČNEJ VÝHODY PODNIKU <i>Miloš HITKA – Agnieszka CZAJKOWSKA</i>	11
A VIRTUAL ORGANIZATION AS A TENDENCY IN A MODERN MANAGEMENT OF PRODUCTION ENTERPRISES <i>Sebastian SANIUK – Anna SANIUK</i>	22
MULTIKULTÚRNA KLÍMA V NADNÁRODNÝCH SPOLOČNOSTIACH NA SLOVENSKU <i>Ján RUSNÁK</i>	30
STAV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA VO VYBRANOM REGIÓNE <i>Andrea KRAUSZOVÁ</i>	39
SYSTÉMY MANAŽÉRSTVA BOZP AKO EFEKTÍVNY NÁSTROJ RIADENIA PODNIKU <i>Marek ŠOLC</i>	48
POSÚDENIE RIZIKA V PODMIENKACH MALEJ ZÁKLADNEJ ŠKOLY <i>Erik VODARČÍK</i>	57
RECENZIA PUBLIKÁCIE „MARKETING & E-BUSINESS“ <i>Martina FERENCOVÁ</i>	66

STRATEGICKÉ RIADENIE PODNIKU NA ZÁKLADE ICM (INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT)

STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT ON THE BASIS OF ICM (INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT)

Mária ANTOŠOVÁ – Andrea SEŇOVÁ

ABSTRAKT

Príspevok poukazuje na skutočnosť, že intelektuálny kapitál skúma hlavné dynamiky, ktoré ovplyvňujú hospodársku súťaž v znalostnej ekonomike, z viacerých perspektív. Musí byť hlavnou hnacou silou v podniku smerujúcom k úspechu, pričom vzorcom na úspech je rozvoj intelektuálneho kapitálu, vrátane organizačných schopností manažmentu. Zástancovia jednotlivých prístupov v riadení ťažko priznávajú výhody iných prístupov, pričom často nechcú vidieť prepojenie medzi nimi, ako aj to, že by mohli fungovať súčasne. To, čo niektoré organizácie zatiaľ nevidia je, že znalostný manažment je zásadným prvkom celkového riadenia intelektuálneho kapitálu. Preto je potrebné ICM vnímať ako celkový prístup k strategickému riadeniu, nielen použitím predchádzajúcich prístupov, ale zámerom je riadiť organizačné bohatstvo celého podniku, ktorého asi 75% je teraz nehmotnej povahy.

Kľúčové slová: intelektuálny kapitál, strategický manažment, znalostný manažment

ABSTRACT

The paper points to Intellectual capital searches main dynamics that influence economical competition in knowledge economy from various perspectives. It must be main impulsive power in organization leading to the success; meanwhile development of intellectual capital is formula for the success, including organizational abilities of management. Protagonists of individual approaches in management hardly admit conveniences of other approaches; meanwhile many times they do not see mutual connection between them, as well as collateral functioning. Some organizations do not see, that knowledge management is basic element of whole management of intellectual capital. Therefore it is necessary to perceive ICM as total approach to the strategic management, not only by using of previous approaches, but also with aim to manage organization wealth of whole firm, where 75% presents in present time not tangible character.

Keywords: Intellectual capital, strategic management, knowledge management

ÚVOD

Intelektuálny kapitál skúma hlavné dynamiky, ktoré ovplyvňujú hospodársku súťaž v znalostnej ekonomike, z viacerých perspektív. Musí byť hlavnou hnacou silou v podniku smerujúcom k úspechu, pričom vzorcom na úspech je rozvoj intelektuálneho kapitálu, vrátane organizačných schopností manažmentu. Aby to však nebolo len všeobecné vyhlásenie, vzorec musí okrem organizačných kompetencií zahŕňať vedomosti, inovácie a riadenie duševného vlastníctva, vytváranie správnej kultúry pre intelektuálny kapitál a

synchronizáciu rôznych programov do komplexného manažmentu intelektuálneho kapitálu ako systému.

Rozširovanie informácií v znalostnej ekonomike zameriava svoju pozornosť na riadenie znalostí v každej organizácii, podniku, či firme. Tzv. učiacia sa organizácia uznáva hodnotu vedomostí, môže ďalej rásť a prosperovať prostredníctvom riadenia znalostí. (Krauszová – Szombathyová, 2010) Na tému znalostného manažmentu (knowledge management), či učiacich sa organizácií, podobne ako aj na tému duševného vlastníctva, ako potenciálu na zabezpečenie konkurenčnej výhody, sa v súčasnosti vedie vo svete mnoho odborných diskusií a publikuje mnoho príspevkov.

JE ICM – INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT – NOVÝ POJEM ?

Nie je žiadnym tajomstvom, že v obchodnom svete, môže byť duševné vlastníctvo (IP) základom podnikania, čo podčiarkuje význam duševného majetku, či spravovania duševného vlastníctva (IAM/IPM). Dodnes sa veľmi málo hovorí a píše o korelácii medzi znalostným manažmentom (KM) a IAM/IPM a o tom, ako môže organizácia použiť obidva prístupy k implementácii integrovaného systému pre celkové riadenie svojho intelektuálneho kapitálu a zdrojov. Znalostný manažment a IAM/IPM nie sú jedno a to isté, aj keď sú veľmi podobné v ich základných poučkách. Rozdiel je najmä v tom, že znalostný manažment sa vzťahuje na získavanie znalostí, zber myšlienok, vytváranie hodnoty a premenu znalostí na explicitné vedomosti, aby ich organizácia mohla kodifikovať a prenášať, pričom IAM/IPM sa vzťahuje na maximalizáciu hodnoty, licencovanie patentov, know-how a ochranné známky, ako aj použitie duševného vlastníctva na získanie konkurenčnej výhody, vstupovať na nové trhy, nadviazať strategické aliancie a vytvárať príjmy.

Zástancovia jednotlivých prístupov v riadení ťažko priznávajú výhody iných prístupov, pričom často nevidia prepojenie medzi nimi, ako aj to, že by mohli fungovať súčasne. Je pravda, že pre niektoré odvetvia môže byť jeden z prístupov dôležitejší ako ostatné, avšak pre každú organizáciu, ak chce uspieť v znalostnej ekonomike, je nevyhnutné, aby prijala obidva prístupy riadenia do určitej miery, pretože každý z nich dopĺňa strategické potreby. To, čo niektoré organizácie nevidia je, že znalostný manažment a IAM/IPM sú zásadnými prvkami celkového riadenia intelektuálneho kapitálu v organizácii.

Zameranie sa organizácie iba na jeden prístup a vylúčenie iných by viedlo k plytvaniu manažmentu zdrojmi. Následkom môže byť desynchronizácia medzi jednotlivými útvarmi, rovnako ako aj konflikt medzi zástancami rôznych prístupov. Pokúšať sa skombinovať oba prístupy tiež nie je riešením. V najlepšom prípade by takéto umelé spojenie dezorientovalo procesy a mohlo by tiež znefunkčnit' systém. Dôvodom je, že každý z týchto prístupov manažmentu má inú funkciu, a síce tvorbu verzus výnos hodnôt, keď pri ich kombinácii by organizácia mala zaviesť iného sprostredkovateľa prístupu k manažmentu, napr. riadenie inováciami.

Spôsob, ako pracovať s intelektuálnym kapitálom v manažmente (ICM) je pochopiť vzťah medzi týmito tromi prístupmi manažmentu (KM, IM, IAM/IPM) a rozlišovať ako každý z nich ovplyvňuje a uľahčuje riadenie celej organizácie. To predstavuje prístup vyvinutý pre celkové strategické riadenie organizácie a jej intelektuálneho kapitálu v každej fáze jeho vývoja. Komplexný prístup ICM by mal byť navrhnutý tak, aby prekonal obmedzenia jednej disciplíny a súčasne využil to, čo má každá iná disciplína ponúknuť pri vytváraní a udržiavaní konkurenčnej výhody organizácie.

V súčasnosti vidieť ICM ako disciplínu rozdelenú medzi právnikmi, obchodnými manažérmi, konzultantmi a audítormi. Duševné vlastníctvo nazývané IAM alebo IPM (často zamieňané) obmedzuje pozornosť odborníkov na znalostné aktíva, ktoré môžu kodifikovať a

právne chrániť. Právnici a obchodní manažéri sa zameriavajú predovšetkým na obchodné stratégie a techniky, ktoré zvyšujú pochybnosti komerčného využitia IP. Iní odborníci sa zamerali na ľudské zdroje s informačnými technológiami v pozadí, ktoré označili za znalostný manažment (KM), s dôrazom na zbieranie, zdieľanie a odovzdávanie znalostí, ktoré má organizácia vo svojich ľuďoch, generované v postupoch a uložené v databázach. Odborníci výskumu a vývoja nových produktov sa zameriavajú hlavne na riadenie inovácií, výskum procesu vo výrobe prinášajúcej najúčinnejšie výsledky, zatiaľ čo účtovník hlavne experimentuje s návrhom metrík pre meranie IC, čím umožní lepšie investičné rozhodovanie.

Ale je ICM nové? Od roku 1950 manažéri rôzneho zamerania vyvinuli celý rad modelov riadenia a prístupy k strategickému riadeniu intelektuálneho kapitálu napríklad pri hľadaní konkurenčnej výhody. Výskum a vývoj manažmentu, riadenia ľudských zdrojov (HRM), manažmentu kvality (TQM), just-in-time (JIT) a rôzne diskusie sa pokúšajú jednotlivé prístupy priblížiť tej či onej podobe intelektuálneho kapitálu. V dnešných termínoch ICM, výskum a vývoj riadi ľudský kapitál a proces, HRM riadi ľudský kapitál, a TQM a JIT riadia proces a štruktúrny kapitál. Takže čo iného ICM ponúka?

ICM je potrebné vnímať ako celkový prístup k strategickému riadeniu, nielen použitím predchádzajúcich prístupov, zámerom je riadiť organizačné bohatstvo celého podniku, ktorého asi 75 % je teraz nehmotnej povahy. Skutočnosť, že také vysoké percento bohatstva firiem napr. v Amerike a ďalších rozvinutých ekonomikách tvorí nehmotný kapitál, robí ICM neobyčajnou metódou, teda komplexným prístupom k riadeniu celého podniku.

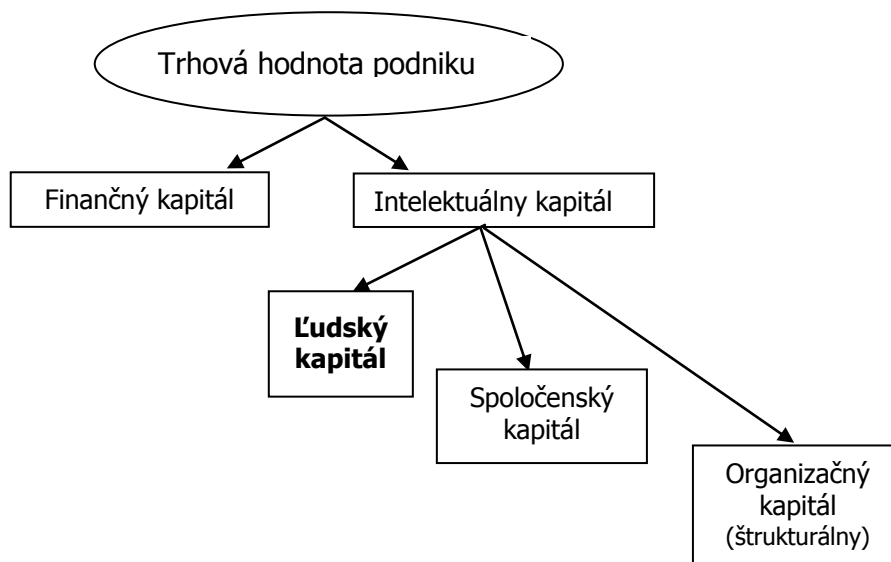
Chápanie ICM ako súdržnej disciplíny so všetkými jej rôznorodosťami sa môže zdať nemožné. Vyžaduje si to odborné znalosti zúčastnených disciplín: ekonómia, marketing, právo, technológia, účtovníctvo, psychológia atď. Ale spojiť všetky tieto disciplíny do jedného modelu nie je hlavnou výzvou, ktorej čelí ICM. Úlohou je pochopiť súhrn medzi nimi a tak ich spojiť dohromady do efektívneho spôsobu, ktorý umožní podniku realizovať, riadiť a využívať jeho intelektuálny kapitál efektívne.

MODEL INTELEKTUÁLNEHO KAPITÁLU

Niektoré organizácie zmenili štýl riadenia napr. na obchodný model so zameraním na správu intelektuálneho kapitálu (IC) a takouto reakciou umožnili dynamiku ekonomiky založenej na vedomostiach. Mnohé z týchto organizácií fungujú ďalej bez toho, aby si uvedomil, že už prijali a uplatňujú prístup riadenia intelektuálneho kapitálu.

Istý špičkový manažér vedúcej americkej spoločnosti obchodujúcej so spotrebným tovarom poznamenal, že jeho spoločnosť nemá záujem o ICM. Povedal: „... ukáž mi peniaze. Všetko, čo som videl sú obrázky, kruhy a pyramídy, ktoré ukazujú odborníci ICM na konferenciách“. Pritom si ani neuvedomil, že oni už v každodennej praxi svojej spoločnosti intelektuálny kapitál použili, aby spoločnosť zarobila. Keby tak nebolo, keby sa pri dennom výkone zamestnanci spoliehali iba na svoju intuíciu a iba by odôvodňovali svoje znalosti pre riadenie inovácií, firma by nebola lídrom na trhu. Ak by sa zamestnanci spoločnosti nestarali o zákazníka a štruktúrny kapitál, nemohla by spoločnosť investovať milióny dolárov do svojich interaktívnych webových stránok k získaniu spätnej väzby spotrebiteľov 24 hodín denne, sedem dní v týždni.

Jedným z už teraz jasných pravidiel ICM, je trojzložkové delenie intelektuálneho kapitálu podľa Armstronga (2002) ako súčasť trhovej hodnoty podniku, ako znázorňuje obrázok 1. Zlepšovanie trhovej pozície podniku predstavuje časovo i intelektuálne náročný proces. Obrázok poukazuje na prepojenie tvorby trhovej hodnoty podniku vo vzťahu k jednotlivým druhom kapitálu.



Obrázok 1 Proces vytvárania hodnoty podniku

Trhovú hodnotu podniku tvoria finančný a intelektuálny kapitál:

- *finančný kapitál* predstavujú peňažné aktíva v podobe peňazí a cenných papierov,
- *intelektuálny kapitál* je tvorený organizovanými znalosťami využívanými k tvorbe bohatstva podniku. Podľa Armstronga (2002) sú to zásoby a toky znalostí, ktoré sú v organizácii k dispozícii. Tieto znalosti možno považovať za nehmotné zdroje, ktoré prispievajú ku kvalite interných procesov a vytvárajú pridanú hodnotu. Zároveň tieto zdroje obsahujú hodnotu vzťahov vo vnútri organizácie i externých vzťahov. Intelektuálny kapitál tvorí teda kombinácia ľudského, spoločenského a organizačného kapitálu.

- *Ľudský kapitál* podniku je tvorený zamestnancami, ich vrozenými a získanými znalosťami, zručnosťami, schopnosťami, postojmi a kompetenciami. Je to významný faktor prosperity podniku. Z hľadiska budúcej úspešnosti, perspektívy a rozvoja podniku je dôležitá kvalita a rozvoj najmä tých aspektov ľudského kapitálu, ktoré ak sú efektívne využívané, pomáhajú podniku napredovať. Ide o ľudský potenciál, ktorý je potrebné v podniku zmapovať a dokázať ho úspešne rozvíjať.
- *Spoločenský kapitál* predstavujú zásoby a toky znalostí vyplývajúce zo siete vzťahov vo vnútri organizácie i mimo nej.
- *Organizačný kapitál* predstavujú inštitucionalizované znalosti vlastnené organizáciou. Patria tu pracovné postupy, organizačné normy, databázy, manuály, technologické postupy, know-how, značka atď. Je označovaný aj ako štruktúrálny kapitál.

Ľudský kapitál možno považovať za významnú súčasť trhovej hodnoty podniku, keď ide o schopnosť zamestnancov robiť veci zabezpečujúce úspech. Teória ľudského kapitálu kladie dôraz na pridanú hodnotu, ktorou ľudia prispievajú k rozvoju organizácie. V súčasnosti

čoraz viac preniká do popredia myšlienka považovať ľudí za aktívum, nie za náklady. (Antošová, 2008)

Úspešní manažéri a ich podniky sa už so správou intelektuálneho kapitálu stretli, či už vedome alebo intuitívne. To však neznamená, že majú program ICM alebo jeho stratégiu. Správa intelektuálneho kapitálu ako vec spoločného podnikania nestačí na rozvoj ICM. Stane sa tak vtedy, keď bude použitý racionálny štýl konania a správania pred intuitívnym, keď to bude systematický proces, ktorý sa bude môcť ďalej zdokonaľovať. Až potom môže byť podstatne zmenený od skutočnej reality a stane sa vedou. Akonáhle prejde do vedy, bude schopným lepšie predvídať, opakovať a neskôr aj merať. Organizácie a ich manažéri sa však vopred zdráhajú ICM aplikovať v praxi, takto čaká odborníkov ešte dlhá cesta experimentovania, aplikovaného výskumu a ďalšieho rozvoja ICM, aby sa stal vedou.

ZÁVER

Trhová ekonomika sa sústreďuje na vyjadrenie priamych finančných výnosov, ale čoraz viac rastie tlak aj na vyjadrenie nehmotných foriem kapitálu, ktoré sú súčasťou trhovej hodnoty podniku. Vyjadrenie hodnoty treba v súčasnosti viac sústrediť na formovanie a udržanie kľúčových zamestnancov, využitie ich znalostí, podporu tvorivosti a inovačných schopností, ako na zvyrazňovanie imidžu, značky, či rast základného imania podniku. V blízkej budúcnosti sa do popredia dostanú tie podniky, ktoré v maximálnej možnej miere využijú schopnosť vyhľadávania a rozvoja ľudského kapitálu potrebného k získaniu konkurenčnej výhody. Práve takéto pozitívne smerovanie podporuje proces prechodu k znalostnému podniku, v ktorom znalosti a intelektuálny kapitál budú nielen konkurenčnou výhodou, ale i predpokladom jeho úspešného fungovania v znalostnej spoločnosti. (Čarnický – Mesároš, 2006)

Zmeny, ku ktorým v súčasnosti v ekonomike v globalizovanom prostredí dochádza, vyžadujú nový prístup k hodnoteniu činnosti podnikateľských organizácií. Najdôležitejším faktorom sa stávajú znalosti a najprimeranejším kritériom hodnotenia činnosti v ekonomike založenej na znalostiach je efektívnosť v oblasti tvorby pridanej hodnoty. To, čo tvorí hodnotu, sú znalosti, zručnosti a schopnosti ľudí, zamestnancov podniku. To je dôvod, prečo je potrebné zamerať sa na nástroje prilákania, stabilizácie a rozvoja ľudského kapitálu, ktorý títo zamestnanci reprezentujú, ale efektívnosť subjektu závisí najmä od správneho využívania znalostí, ktoré je potrebné za účelom budúceho úspechu podchytiť, rozvíjať a vzájomne vymieňať.

Komplexný ICM integruje tri prístupy manažmentu KM, IM, IAM / IPM keď uznáva, že každý z nich potrebuje svoje ciele, postupy, stratégiu a nástroje, ktorých teoretickému definovaniu, i praktickej implementácii je potrebné venovať zvýšenú pozornosť. Očakávame, že ICM bude v blízkej budúcnosti predstavovať evolučnú fázu strategického riadenia podniku v znalostnej spoločnosti v podmienkach znalostnej ekonomiky.

Príspevok je čiastkovým výstupom výskumnej úlohy VEGA č. 1/0270/08 – „Návrh modelu znalostného manažmentu v podniku a hodnotenia investícií do ľudského kapitálu, ako predpokladu zvýšenia konkurencieschopnosti subjektu“.

LITERATÚRA

1. ANTOŠOVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov v praxi*. Košice : ES FBERG TU v Košiciach, 2008. ISBN 978-80-553-0017-7
2. ANTOŠOVÁ, M.: Manažment ľudských zdrojov a organizačný rozvoj ako východisko znalostného manažmentu. In: *Acta Montanistica Slovaca*, roč. 15, 2010, č. 1, s. 90-95. ISSN 1335-1788
3. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2
4. BECKER, G. S.: *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago : University of Chicago Press, 1993. ISBN 978-0-226-0412-9
5. BUREŠ, V.: *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8
6. ČARNICKÝ, Š. - MESÁROŠ, P.: Potreba implementácie manažmentu znalostí v slovenských podnikoch. In: *Ekonomický časopis*, roč. 54, 2006, č. 4, s. 386-402. ISSN 0013-3035
7. DAVENPORT, T. H.: *Human Capital*. San Francisco : Jossey Bass, 1999
8. HREHOVÁ, D. – CEHLÁR, M.: Na ceste zmien a inovácií. In: *Trvalo udržateľný rozvoj a globalizácia - Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava : STU, 2007, s. 69-72. ISBN 978-80-227-2725-9
9. KRAVČÁKOVÁ, G.: Knowledge management – nový prístup k vzdelávaniu v organizácii. In: *Kvalita života a rovnosť príležitostí z aspektu vzdelávania dospelých a sociálnej práce - Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Prešov : Prešovská univerzita, 2005, s. 597 – 604. ISBN 80-8068-425-1
10. KRAUSZOVÁ, A. - SZOMBATHYOVÁ, E.: Analýza faktorov podporujúcich úroveň využitia znalostí v podniku. In: *Manažment v teórii a praxi*. roč. 6, 2010, č. 2-3, s. 15-21. ISSN 1336-7137
11. MIHALČOVÁ, B. – GAVUROVÁ, B.: Organizačná kultúra ako faktor úspešnosti organizácie. In: *Manažment v teórii a praxi*. roč. 3, 2007, č. 4, s. 64-72. ISSN 1336-7137
12. SENGE, P. Michael: *The Fifth Discipline*. New York : The Art & Practice of The Learning Organization. C – Century Business 1992. ISBN 0-7126-5687-1

INFORMÁCIE O AUTOROCH

doc. PhDr. Mária Antošová, PhD. pôsobí na Ústave podnikania a manažmentu Fakulty BERG, Technickej univerzity v Košiciach. Jej pedagogická, vedecko-výskumná a publikačná činnosť sa orientuje na problematiku manažmentu, s dôrazom na manažment ľudských zdrojov a znalostný manažment. Je autorkou monografie, učebnice, skript, vedeckých a odborných prác a publikácií v domácich i zahraničných periodikách z uvedenej problematiky. V súčasnosti je zodpovednou riešiteľkou grantového projektu VEGA zameraného na hodnotenie investícií do ľudského kapitálu a znalostný manažment.

Ing. Andrea Seňová, PhD. pracuje na Ústave podnikania a manažmentu Fakulty BERG, Technickej univerzity v Košiciach ako odborný asistent. Vo svojej vedecko-výskumnej a publikačnej činnosti sa venuje problematike riadenia obchodno – finančných vzťahov malých a stredných podnikov, ekonomike priemyselných odvetví, ako aj uplatneniu celopodnikového manažmentu rizík v teórii a praxi.

Adresa autorov:

Ústav podnikania a manažmentu

Fakulta BERG TU v Košiciach

Park Komenského 19

042 01 Košice

e-mail: maria.antosova@tuke.sk

e-mail: andrea.senova@tuke.sk

PODNIKOVÁ KULTÚRA AKO ZDROJ KONKURENČNEJ VÝHODY PODNIKU

CORPORATE CULTURE AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Miloš HITKA – Agnieszka CZAJKOWSKA

ABSTRAKT

V práci sme vyhodnocovali typ podnikovej kultúry podľa Quinna. Výsledkom práce konštatovanie, že v analyzovanom podniku funguje podniková kultúra hierarchického typu. Pre ňu je typické prevládanie formalizovaného pracovného prostredia a stmelujúcim prvkom sú formálne pravidlá. Pre analyzovaný podnik odporúčame zachovať tento typ podnikovej kultúry, pretože sú s ním oboznámení zamestnanci a vyhovuje aj podniku.

Kľúčové slová: podniková kultúra podľa Quinna, konkurenčná výhoda, manažment zamestnancov

ABSTRACT

We evaluated the specific type of corporate culture by Quinn in this work. The result of our work is the finding that there is hierarchical corporate culture in the analyzed company. For this type of corporate culture is typical promotion of formalized working placement with formal rules respect. We recommended keeping this type of corporate culture for the analysed company because it respects all employees and also the company fully complies.

Keywords: Corporate culture by Quinn, competitive advantage, staff management

ÚVOD

V ostatných rokoch sa v manažérskych kruhoch čoraz viac udomácňuje poznanie, že prosperita a výkonnosť podnikov závisí od každodenných hodnôt, presvedčení, noriem, pravidiel, vzorcov konania a rituálov, tzn. od podnikovej kultúry. Dôvodom záujmu o podnikovú kultúru je ekonomický úspech podnikov, kde kooperatívna, tímová podniková kultúra zohrala základnú úlohu. To, prečo sa stali zamestnancami podniku, aké sú medzi nimi vzťahy, aké normy a životné princípy určujú a uznávajú, čo je podľa nich dobré a čo zlé a všetko to, čo má dosah na podnikové normy a hodnoty nielen odlišuje jeden podnik od druhého, ale určuje aj funkčnosť a životaschopnosť podniku z hľadiska dlhodobej perspektívy.¹

Pri pochopení pojmu podniková kultúra si musíme uvedomiť, že i keď ide o relatívne ucelený problém, napriek tomu zapadá do celého systému ďalších prvkov. Systém vyššej úrovne je tvorený nejakým počtom systémov nižších úrovní, potom subsystém podniková kultúra patrí do komplexu činností, akým je podnikové riadenie (Strážovská, Cibáková, Lipianska, 1996). Tvorcami a predstaviteľmi podnikovej kultúry sú ľudia. Na základe čoho sa stali zamestnancami podniku, aké sú medzi nimi vzťahy, aké životné princípy uznávajú, čo je

¹ <http://www.google.sk/#hl=sk&q=podnikov%C3%A1+kult%C3%BAa&start=10&sa=N&fp=b62e572c5c0feb19>

podľa nich dobré a čo zlé, čo má vplyv na podnikové normy a hodnoty nielen odlišuje jeden podnik od druhého, ale určuje aj životaschopnosť podniku z hľadiska dlhodobej perspektívy. Silná podniková kultúra pozitívne ovplyvňuje rozhodovanie, kooperáciu, komunikáciu, motiváciu, úroveň spolupráce, riešenie problémov aj ich implementáciu a tým uľahčuje postup a realizáciu riadiacich procesov (Vetráková a kol., 2006). Podniková kultúra dáva jednotlivcom možnosť odôvodniť svoje správanie v nadväznosti na hodnoty preferované v podniku. Manažéri môžu využiť podnikovú kultúru na podporu tých činností, o ktoré majú záujem (Kachaňáková, 2003).

PODNIKOVÁ KULTÚRA

Podniková kultúra je viac ako iba kombinácia organizačnej štruktúry a pravidiel. Pochopenie podnikovej kultúry je veľmi dôležité lebo ona stanovuje rámec, v ktorom musíme pracovať. Je významným faktorom, ako sa podnik správa. Umožňuje ľahkú orientáciu vo vnútropodnikovom dianí, zjednocuje a sprostredkováva význam jednotlivých skutočností a udalostí vo firme. Je výsledkom procesu učenia, ktorého základ spočíva vo vzájomnom pôsobení vonkajšieho okolia a vnútornej koordinácie, stále sa mení, ale jej obsah je vedome upravovaný v závislosti na reálnom prínose k dosahovaniu cieľov (Drličková, Horňáková, 2008). Kultúra podniku je spleť systémom cieľov, zámerov, aspirácií, myšlienok, pravidiel, názorov, postojov, hodnôt, noriem, symbolov, presvedčenia, zvykov, tradícií a hmotných podmienok daného podniku (Blašková, 2005).

Podniková kultúra je súborom názorov vrcholového manažmentu podniku, ktoré sa týkajú nielen samotného manažmentu, ale všetkých zamestnancov a usmerňovania ich činnosti v záujme dosahovania cieľov podniku. Preniká do celého riadiaceho procesu, ktorý ovplyvňuje a sama je týmto procesom ovplyvňovaná. Aj firemná kultúra zahŕňa rozumový (kognitívny) a citový (afektívny) prvok. Z kognitívneho hľadiska sú podstatné poznatky a skúsenosti získané z minulosti pri riešení určitého problému. Afektívne prvky podnikovej kultúry vytvárajú hodnoty a postoje ľudí, ktorí sa na riešení konkrétneho problému zúčastnili (Hanuláková, 1997). Podniková kultúra vzniká ako dielo vzájomných vzťahov vznikajúcich medzi predmetom činnosti podniku a myslením ľudí, ktorí predmet činnosti podniku vykonávajú (Szarková, 1998).

PROSTRIEDKY A DETERMINANTY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Rozhodujúci prostriedkom podnikovej kultúry sú symboly. Symbol je znak, ktorý má komplexný komunikatívny obsah, ktorý je jednoduché pochopiť. Symbol predstavuje základnú zložku najjednoduchšej komunikácie, ktorá bez jeho obsahového a významového pochopenia všetkými účastníkmi nie je možná. Pre podnikovú kultúru sú dôležité:

- verbálne symboly (slovné heslá, historiky),
- symbolické správanie (obyčaje, rituály, ceremoniály),
- symbolické výtvary materiálnej povahy (logo, farby, architektúra),
- symbolické výtvary nemateriálnej povahy (jazyk, mýty).

Mnohé majú expresívny obsah, ktorý vyžaduje dodatočné vysvetlenie, sú skôr abstraktného charakteru. Iné majú materiálnu povahu, majú inštrumentálny obsah, sú konkrétne a ľahko pochopiteľné aj cudziemu, do podnikových súvislostí nezasvätenému človeku.

Pojmom determinanty sa označujú všetky faktory a vplyvy, ktoré pôsobia na formovanie podnikovej kultúry. Možno ich rozdeliť na vonkajšie a vnútorné vplyvy. Vnútorné

sú tie, ktoré vychádzajú zo samotnej firmy, vonkajšie sú tie, ktoré majú základ mimo podnik (Kachaňáková, Szarková, Thomasová, 1997).

Tabuľka 1 Vnútorne a vonkajšie determinanty podnikovej kultúry

<i>vnútorné</i>	<i>vonkajšie</i>
<ul style="list-style-type: none"> - história podniku (vplyv zakladateľa, vek podniku, etapa vývoja) - veľkosť podniku - majetok podniku - právna forma podniku - predmet podnikania (miera rizikovosti) - používané štruktúry a procesy - dominantná technológia - stratégia podniku - spôsobilosť a záujmy riadiacich síl (kvalita riadiacich impulzov) - zamestnanci (mentalita, vzdelanie, postoje k rastu) 	<ul style="list-style-type: none"> - trhová pozícia overená postojom - rýchlosť spätnej väzby trhu – konkurenti - charakter kultúr vyšších stupňov (dejiny, národná mentalita, kultúra materského podniku) - geografická dislokácia – regionálne vplyvy - ekonomický systém - sociálny systém - politické preferencie - legislatíva - ekológia - úroveň vedy a výskumu v odbore podnikania

FORMOVANIE A ZMENA PODNIKOVEJ KULTÚRY

Ďalším hľadiskom vyrovnávajúcim sa s rozporom v hodnotení silnej podnikovej kultúry je presvedčenie o možnosti jej zmeny (Nový, 1993). Podniková kultúra je kontinuálny, dynamicky sa rozvíjajúci jav, ktorý nevzniká ani nezániká v určitom momente, ale nadobúda povahu určitého procesu. Vo všeobecnosti platí, že v podnikovej kultúre dochádza k určitým zákonitým cyklickým pohybom. Každá podniková kultúra prechádza etapou svojho zrodu, fungovania, kodifikácie, zlyhávania a prípadnej radikálnej zmeny alebo rekodifikácie (Kachaňáková, 2003). Zmena podnikovej kultúry predpokladá uplatnenie vhodného metodického spôsobu na zvládnutie zmeny starých vzorov podnikovej kultúry. Riadenie procesu zmeny podnikovej kultúry predpokladá vytvorenie plánu a harmonogramu jednotlivých krokov. Existuje niekoľko spôsobov, ako pretvárať podnikové kultúry:

- pomocou personálneho výberu – identifikovanie hodnotovej orientácie uchádzačov o zamestnanie,
- počas adaptácie nových zamestnancov schvaľovanie formálnych, ako aj neformálnych aspektov očakávaných postojov a správania,
- „zvesovaním“ legiend a historiek z minulosti a zvýrazňovaním spojitosti slov a činov s hrdinskými postavami,
- šírenie podnikovej kultúry za pomoci vplyvných zamestnancov na všetkých úrovniach podniku a byť príkladom,
- uplatňovanie nepretržitej komunikácie hodnôt, princípov, viery a pod. Odporúča sa vytlačiť ich v písomnej podobe pre každého zamestnanca,
- jasné a prehľadné odmeňovanie správania zamestnancov, ktoré je v súlade s podnikovou kultúrou (Kachaňáková, 2003).

CIEĽ A METODIKA RIEŠENIA

Analyzovaný podnik je popredným svetovým dodávateľom automobilového priemyslu na pohonnej jednotke a podvozku technológií. Operuje na 125 miestach v 26 krajinách. Zamestnáva približne 61 000 ľudí. Vo svetovom rebríčku dodávateľov pre automobilový priemysel patrí medzi 15 najväčších výrobcov. V úzkej spolupráci s výrobcami automobilov po celom svete vyvíja a vyrába komponenty a systémy pre tlmenie vibrácií.

Cieľom práce bolo analyzovať a zhodnotiť súčasný stav podnikovej kultúry vo vybranom podniku zameranom na automobilový priemysel. Súčasťou práce bolo vyhodnotenie úrovne podnikovej kultúry a definovanie návrhov na opatrenia. Analýza podnikovej kultúry bola uskutočňovaná pomocou dotazníka vypracovaného autormi *Cameron, Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework, 1999*. Tento dotazník bol doplnený o základné charakteristiky respondentov na získanie všeobecných informácií o zložení manažmentu podniku (príloha 1). Návratnosť dotazníkov predstavovala 100 %, čo svedčí o záujme podniku získať relevantné informácie týkajúce sa úrovne podnikovej kultúry. V rámci vyhodnotenia bola použitá metóda jednoduchého váženého priemeru, ktorá je najbežnejšie používanou mierou centrálnej tendencie. Získava sa spočítaním všetkých hodnôt vo výbere a jej podielom počtom hodnôt.²

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (1)$$

Kde:

\bar{x} - aritmetický priemer

x_i – jednotlivé hodnoty

n – je celkový počet hodnôt výberu.³

Postup analýzy spočíval vo vyhodnocovaní jednotlivých otázok, z ktorých pozostával dotazník. Každá tabuľka sa skladá zo štyroch tvrdení (A, B, C a D), ktorým zamestnanci prideliť bodové hodnotenie. Typ podnikovej kultúry bol zisťovaný podobným spôsobom. Na znázornenie výsledkov bol použitý lúčový graf, ktorého lúče predstavujú jednotlivé premenné na osiach, ktoré začínajú v strede grafu a končia na vonkajšom prstenci.^{4,5}

VÝSLEDKY

Osobné údaje sú významné, pretože ovplyvňujú vzťah zamestnancov k práci, ich postoj a úroveň plnenia požiadaviek, ktoré sú na nich kladené. V tejto časti bolo úlohou zamestnancov vyplniť údaje týkajúce sa pohlavia, počtu odpracovaných rokov v podniku a pracovnej kategórie. Dotazník vyhodnocovali len zamestnanci manažmentu.

Dominantné charakteristiky

Z dominantných charakteristík podniku podľa manažérov najviac prevláda orientácia na výsledky, najdôležitejšie je urobiť svoju prácu a ľudia v tomto type podniku sú veľmi súťaživí a orientovaní na úspech. Keďže medzi jednotlivými časťami tvoriacimi dominantné

² http://vz.truni.sk/Prednasky/statistika/PREHLAD_UDAJOV.pdf

³ <http://rimarcik.com/navigator/och.html>

⁴ <http://office.microsoft.com/cs-cz/excel/HA102186721029.aspx>

⁵ http://www.eamos.cz/amos/kat_spo/externi/kat_spo_2966/1/kap117.html

charakteristiky sú dosť veľké rozdiely, môžeme konštatovať, že je spomínaná charakteristika dominantná (obrázok 1).

Tabuľka 2 Dominantné charakteristiky

Názov	Súčet bodov	Priemer
A	195	19,5
B	190	19
C	350	35
D	265	26,5

Zdroj: vlastný výskum

Vedenie podniku

Na základe sčítaných bodov a z nich vypočítaného priemeru vychádza, že vedenie podniku je orientované na vysoké požiadavky, produktivitu a súťaživosť. Kým v prvom prípade bol rozdiel medzi dvoma najviac zastúpenými bodmi 8,5; v druhom prípade je rozdiel medzi C a D až 10,5 (obrázok 2)

Tabuľka 3 Vedenie podniku

Názov	Súčet bodov	Priemer
A	95	9,5
B	170	17,0
C	420	42,0
D	315	31,5

Zdroj: vlastný výskum

Manažment zamestnancov

V tabuľke 4 sú zhodnotené body charakteristické pre riadenie zamestnancov. V riadení zamestnancov nie je zásadný rozdiel medzi dvoma hlavnými charakteristikami. Jednou z charakteristík je charakteristika A, ktorá má názov „*Štýl riadenia v tomto podniku charakterizuje tímová práca, zhoda a účasť*“, dosiahla hodnotu 30. Druhá charakteristika, ktorá dosiahla iba o jeden bod viac, čiže 31 bodov je charakteristika D „*Štýl riadenie v tomto podniku charakterizuje pozorné sledovanie výkonov, dlhé zotrvávanie vo funkcii a predvídateľnosť*“. V tomto prípade by sa dalo povedať, že tieto dve charakteristiky sú pre podnik dominujúce a uplatňuje sa ich kombinácia (obrázok 3).

Tabuľka 4 Manažment zamestnancov

Názov	Súčet bodov	Priemer
A	300	30,0
B	190	19,0
C	200	20,0
D	310	31,0

Zdroj: vlastný výskum

Stmelenie podniku

Pri hodnotení tabuľky *Stmelenie podniku*, nám vyšlo, že dominantnou charakteristikou podľa manažérov je to, v podniku držia spolu formálne pravidlá a postupy. Pre podnik je podľa posudzovateľov dôležité udržiavanie plynulého bezproblémového chodu podniku. Táto charakteristika dosiahla hodnotu 34 bodov. Druhá charakteristika, ktorá dosiahla tiež vysoký

počet (31 bodov) je charakteristika, ktorá je orientovaná na inovácie a vývoj, snaží sa byť v tom na špičkovej úrovni (obrázok 4).

Tabuľka 5 Stmelenie podniku

Názov	Súčet bodov	Priemer
A	235	23,5
B	310	31,0
C	115	11,5
D	340	34,0

Zdroj: vlastný výskum

Strategické hodnoty

V oblasti *Strategické hodnoty* (tabuľka 6) vychádza dôležitosť pre trvanlivosť a stabilitu, ktorá by podľa nášho názoru mala byť dôležitá pre všetky podniky, ktoré majú záujem dlhodobého úspechu a prosperity na trhu. Okrem toho je pre túto charakteristiku typické aj to, že je orientovaná na výkonnosť, kontrolu, ktorá je neodmysliteľnou súčasťou každého podniku a v neposlednom rade aj na hladký chod podniku (obrázok 5).

Tabuľka 6 Strategické rozhodovanie

Názov	Súčet bodov	Priemer
A	300	30,0
B	115	11,5
C	245	24,5
D	340	34,0

Zdroj: vlastný výskum

Kritériá úspechu

Pri skupine charakteristík, ktoré reprezentujú *kritériá úspechu* je možné sledovať najväčší rozdiel medzi charakteristikami. Pri rozdiel 25 bodov, ktorý dosahuje charakteristika D od druhej najpočetnejšej charakteristiky A je možné konštatovať, že táto charakteristika zásadne prevláda v podniku. Ako kritérium úspechu je pre podniku dôležité definovať úspech ako výkonnosť, spoľahlivé fungovanie, prehľadné zostavovanie plánov a najdôležitejšie sú nízke náklady (obrázok 6).

Tabuľka 7 Kritériá úspechu

Názov	Súčet bodov	Priemer
A	250	25,0
B	110	11,0
C	140	14,0
D	500	50,0

Zdroj: vlastný výskum

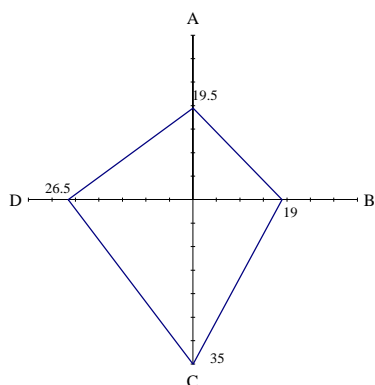
Po analýze jednotlivých oblasti podnikovej kultúry, môžeme konštatovať, že podnik má podľa manažmentu podnikovú kultúru hierarchického charakteru. K tomuto záveru sme došli vďaka tomu, že zo šiestich skupín charakteristík nám až päť krát vyšla charakteristika D, ktorá je reprezentantom pre hierarchickú podnikovú kultúru (tabuľka 8). Hierarchická podniková kultúra je zameraná na predpisy a formálne pravidlá. Tieto faktory sú dôležité pre

fungovanie podniku, preto sa podnik vyznačuje na základe vyhodnoteného dotazníka aj týmito vlastnosťami. Je preň dôležité udržanie bezproblémového chodu podniku, z čoho vyplýva aj istota pracovného miesta pre zamestnancov, ktorí v takomto prostredí pracujú produktívnejšie, s väčším nasadením a tým prispievajú k prosperite podniku.

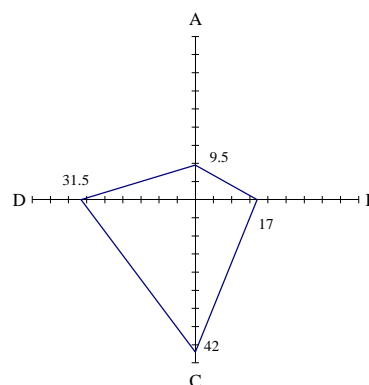
Tabuľka 8 Typ podnikovej kultúry podľa Quinna

Názov	Súčet priemerov	Priemer z priemerov
<i>Flexibilita a voľnosť konania</i>	245,82	24,58
<i>Externé zameranie a diferenciacia</i>	180,83	18,08
<i>Stabilita a kontrola</i>	245,01	24,50
<i>Interné zameranie a integrácia</i>	330,00	33,00

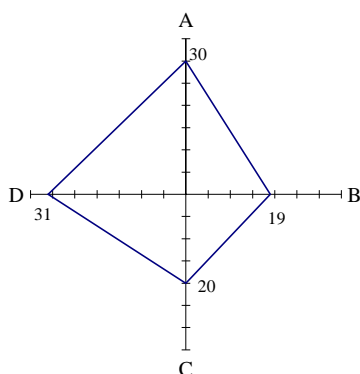
Zdroj: vlastný výskum



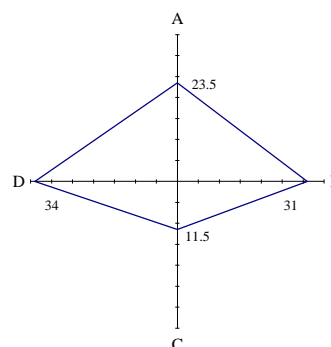
Obrázok 1 Dominantné charakteristiky



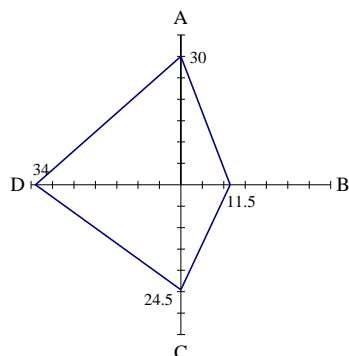
Obrázok 2 Vedenie podniku



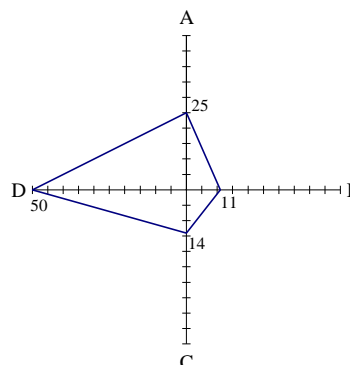
Obrázok 3 Manažment zamestnancov



Obrázok 41 Stmelenie podniku



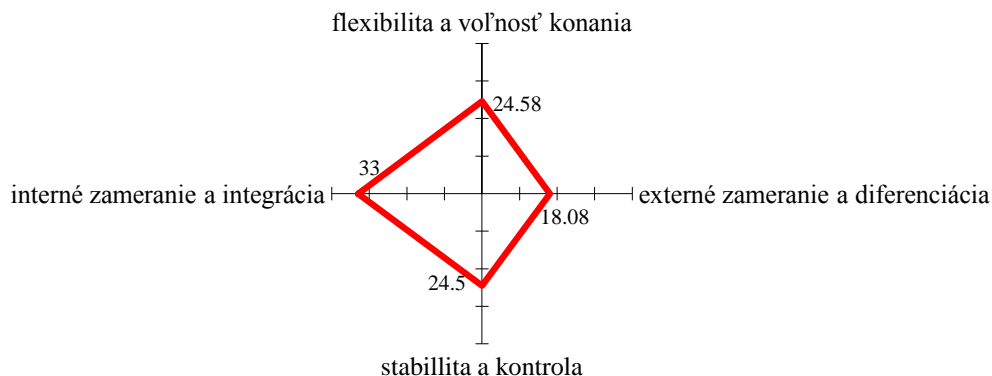
Obrázok 5 Strategické hodnoty
Zdroj: Vlastný výskum



Obrázok 6 Kritériá úspechu

ZÁVER

Podniková kultúra sprevádza každý podnik. Ak ju prestaneme vnímať ako sprievodný jav a jej vytváranie prestaneme považovať za automatický prejav vzájomného pôsobenia ľudí v jednom podniku a budeme mať snahu hlbšie ju poznať, otvoria sa nám možnosti využívania tohto fenoménu v prospech podniku. Podnikovú kultúru možno považovať za neustály zdroj konkurenčnej výhody, treba však podotknúť, že nie každá podniková kultúra je takýmto zdrojom konkurenčnej výhody. Ak chce podnik využiť podnikovú kultúru tak, aby bola pre neho zdrojom konkurenčnej výhody, potom je potrebné, aby poznal jej zákonitosti a prejavy. Ak je toto splnené je vytvorený základ pre formovanie podnikovej kultúry. Podniková kultúra je nevyhnutná pre získavanie prínosov, ktoré prináša zmena na trhu. Znamená to mať vyvážený podnik, ktorý stále obnovuje svoju podnikovú kultúru, zachováva to čo je dobré a zároveň pridáva nové elementy. Morálne a etické problémy determinujú sociálno – psychologickú atmosféru v podniku. Vytváranie pozitívnej sociálno – psychologickéj atmosféry pri upevňovaní medziludských vzťahov medzi zamestnancami prispieva k upevňovaniu podnikovej kultúry. K výborným výsledkom v práci vedie vhodná podniková kultúra a samozrejme aj aspekt toho, že zamestnanci sú s podnikovou kultúrou oboznámení a stotožňujú sa s ňou. Podniková kultúra vytvára rozhodujúci základný stavebný prvok pre podnikovú identitu.



Obrázok 7 Typ podnikovej kultúry

Zdroj: vlastný výskum

Na základe našich vyhodnotení nám vyšlo, analyzovaný podnik má typ podnikovej kultúry *hierarchický*. Tento typ podnikovej kultúry je veľmi vhodný pre veľké podniky, nakoľko typickým prvkom pre tento typ podnikovej kultúry je formalizované pracovné prostredie, z toho vyplýva, že zamestnanci majú presne vymedzené svoje úlohy, vedia čo majú robiť a aká dôležitá je činnosť pre chod podniku. Zamestnanci sú si vedomí aj zodpovednosti za svoju činnosť, lebo je presne určené čo má kto robiť a aké budú sankcie v prípade nesplnenia kvality vyrobených súčiastok, prípadne nedodržania termínu. Formálne pravidlá, ktoré tu prevládajú sú adekvátnymi, pretože zamestnanci potrebujú vedieť kto je ich nadriadený a musia cítiť jeho autoritu voči jeho podriadeným, v prípade keď by neexistovali formálne vzťahy mohla by nastať situácia, keď vedúci niečo prikáže podriadenému a on to nesplní na sto percent, čo by malo za následok ohrozenie plynulého chodu podniku. V tomto type podniku zamestnanci pociťujú istotu stabilného miesta, čo je v dnešnej situácii, keď veľa veľkých firiem krachuje v dôsledku hospodárskej krízy pre zamestnancov veľmi dôležité a podľa nášho názoru aj veľmi motivujúce, pretože zamestnanec sa bude snažiť pracovať čo najlepšie, aby ho nenahradili.

Na základe zistených skutočností môžeme konštatovať, že podnik by si mal zachovať doterajší typ podnikovej kultúry, pretože sú s ním oboznámení zamestnanci a vyhovuje ako im, tak aj podniku. Možnosti, kde by mohol podnik uskutočniť zmeny je oblasť právomocí, ktorú by sme z pohľadu zamestnancov zvýšili z 35% cca na 40%, čím by sa zamestnanci cítili možno ešte dôležitejší a pracovali by efektívnejšie a motivovanejšie.

LITERATÚRA

1. BLAŠKOVÁ, M.: *Organizačné správanie*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline EDIS, 2005. ISBN 80-8070-350-7
2. DRLIČKOVÁ, E. - HORNÁKOVÁ, R.: *Podnikateľská etika*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2008. ISBN 978-80-228-1952-7
3. HANULÁKOVÁ, E.: *Podnikateľská etika*. Bratislava : EUROUNION, spol. s r. o., 1997. ISBN 80-85568-79-9
4. HITKA, M. a kol.: *Podniková kultúra v riadení ľudských zdrojov*. Zvolen : Vydavateľstvo TU Zvolen, 2010. ISBN 978-80-228-2151-3
5. KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Podniková kultúra*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2003. ISBN 80-225-1644-9
6. KACHAŇÁKOVÁ, A. - SZARKOVÁ, M. - THOMASOVÁ, E.: *Podniková kultúra*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 1997. ISBN 80-225-0870-5
7. NOVÝ, I.: *Podniková kultúra a identita*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Prahe, 1993. ISBN 80-7079-159-4
8. STRÁŽOVSKÁ, E. - CIBÁKOVÁ, V. - LIPIANSKA, J.: *Podnikateľský proces*. Bratislava : SOFA. 1996. ISBN 80-85752-23-9
9. SZARKOVÁ, M.: *Psychológia pre manažérsku prax*. Bratislava : KARTPRINT, 1998. ISBN 80-88870-10-1
10. VETRÁKOVÁ, M. a kol.: *Ľudské zdroje v organizácii*. Printed in Slovakia, 2006, ISBN 80-8083-193-9
11. http://www.google.sk/#hl=sk&source=hp&q=podnikov%C3%A1+kult%C3%BAra+v+podniku&meta=lr%3Dlang_sk&aq=0&oq=podnikov%C3%A1+kult%C3%BAra&fp=fff0428edd318d46
12. http://vz.truni.sk/Prednasky/statistika/PREHLAD_UDAJOV.pdf
13. <http://rimarcik.com/navigator/och.html>
14. <http://office.microsoft.com/cs-cz/excel/HA102186721029.aspx>
15. http://www.eamos.cz/amos/kat_spo/externi/kat_spo_2966/1/kap117.html

INFORMÁCIE O AUTOROCH

doc. Ing. Miloš HITKA, PhD., Katedra podnikového hospodárstva, Drevárska fakulta, Technická univerzita vo Zvolene, T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, SLOVENSKO, tel./fax: 00421-45-5206433
e-mail: hitka@vsld.tuzvo.sk

Mgr. Inž. Agnieszka CZAJKOWSKA, Czestochowa University of Technology, Department of Management, Division of Production Engineering, 42-200 Czestochowa, POLAND
e-mail: czajka@zim.pcz.czest.pl

PRÍLOHA 1 – DOTAZNÍK

Vážený respondent, nasledujúci dotazník sa týka podnikovej kultúry. Rozdeľte 100 bodov v akomkoľvek pomere medzi štyri tvrdenia (A, B, C, D) podľa toho ako vystihujú Váš podnik.

Pohlavie: muž žena

Počet odpracovaných rokov vo firme:

Pracovná kategória:

- vedúci
 robotník
 technicko-hospodársky pracovník

- menej ako 1 rok
 1-3
 4-6
 7-9
 10 a viac

1. Dominantné charakteristiky		Body
A	Tento podniku tvorí veľmi osobné prostredie. Je ako rozšírená rodina. Jej členovia majú veľa spoločného.	
B	Tento podniku tvorí veľmi dynamické a podnikavé prostredie. Ľudia sú ochotní riskovať.	
C	Tento podnik je veľmi orientovaný na výsledky. Najdôležitejšie je urobiť svoju prácu. Ľudia sú veľmi súťaživí a orientovaní na úspech.	
D	Tento podnik tvorí veľmi kontrolované a štruktúrované prostredie. Formálne postupy určujú, čo majú ľudia robiť.	
Súčet		100
2. Vedenie podniku		Body
A	Vedenie tohto podniku je považované a radcov, facilitátorov alebo osoby podobné rodičom.	
B	Vedenie tohto podniku je rešpektované pre jeho podnikavosť, novátorstvo alebo ochotu riskovať.	
C	Vedenie tohto podniku má rešpekt pre jeho vysoké požiadavky, produktivitu, súperivosť.	
D	Vedenie tohto podniku je rešpektované pre jeho schopnosť koordinovať, organizovať, zabezpečiť efektívny plynulý chod.	
Súčet		100
3. Manažment zamestnancov		Body
A	Štýl riadenia v tomto podniku charakterizuje tímová práca, zhoda a účasť (participácia).	
B	Štýl riadenia v tomto podniku charakterizuje individuálne riskovanie, inovácie, flexibilita a jedinečnosť.	
C	Štýl riadenia v tomto podniku charakterizujú tvrdá súťaživosť, zameranie na cieľ a úspech.	
D	Štýl riadenia v tomto podniku charakterizuje pozorné sledovanie výkonov, dlhé zotrvávanie vo funkcii a predvídateľnosť.	
Súčet		100
4. Stmelenie podniku		Body
A	Tento podnik drží spolu lojalita a vzájomná dôvera. Ľudia pociťujú záväzok voči podniku.	
B	Tento podnik drží spolu orientácia a inováciu a vývoj, snaha byť v tom na špičkovej úrovni.	
C	Tento podnik drží spolu dôraz na produkciu a plnenie cieľov. Spájajúcou témou je agresivita a presadzovanie sa.	
D	Tento podnik držia spolu formálne pravidlá a postupy. Dôležité je udržiavanie plynulého bezproblémového chodu podniku.	
Súčet		100
5. Strategické hodnoty		Body
A	Tento podnik zdôrazňuje vývin ľudí. Dominuje trvalá vysoká dôvera, otvorenosť a participácia.	
B	Tento podnik zdôrazňuje získavanie nových zdrojov a vyhľadávanie nových výziev. Cení sa skúšanie nových vecí a vyhľadávanie nových príležitostí.	
C	Tento podnik zdôrazňuje súťaž a úspech. Dominujú merateľné ciele a výsledky.	
D	Tento podnik zdôrazňuje trvanlivosť a stabilitu. Dôležitá je výkonnosť, kontrola a hladký chod podniku.	
Súčet		100
6. Kritériá úspechu		Body
A	V tomto podniku sa za dôležitý považuje úspech v oblasti vývoja ľudských zdrojov, tímovej práce a záujmu o ľudí.	
B	Pre podnik je úspech to, že má najnovšie a jedinečné (unikátne) produkty, vedie v danej oblasti ako inovátor.	
C	Podnik definuje úspech na základe prenikania na trh a podielu na trhu. Úspech v konkurencii je kľúčový.	
D	Podnik definuje úspech ako výkonnosť. Spoľahlivé fungovanie, prehľadné zostavovanie plánov, nízke náklady sú najdôležitejšie.	
Súčet		100

A VIRTUAL ORGANIZATION AS A TENDENCY IN A MODERN MANAGEMENT OF PRODUCTION ENTERPRISES

VIRTUÁLNA ORGANIZÁCIA AKO TREND V MODERNOM RIADENÍ VÝROBNÝCH PODNIKOV

Sebastian SANIUK – Anna SANIUK

ABSTRAKT

Výrobné podniky sa neustále menia. Snažia sa vyrábať lepšie, rýchlejšie a lacnejšie. Zákazníci požadujú kvalitné výrobky, ktoré sú prispôbené ich individuálnym potrebám a vkusu. To spôsobuje, že mnoho malých a stredných podnikov začína navzájom spolupracovať. Jednou z vývojových foriem je virtuálna organizácia, ktorá umožňuje realizáciu oveľa viac výrobných objednávok. V článku je prezentovaná potreba vytvárania virtuálnych organizácií, ako aj hlavné problémy spojené týmto procesom. Autori poukazujú na navrhnutú metódu tvorby virtuálnych organizácií. Táto metóda umožňuje organizovať a plánovať virtuálne organizácie založené na adekvátnych podmienkach kontroly.

Kľúčové slová: virtuálna organizácia, výrobné podniky, trend v manažmente, výrobné zákazky

ABSTRACT

Production enterprises change all the time. They try to manufacture better, faster and cheaper. The customers need good quality products which are adapted to their individual needs and tastes. It causes that many small and medium enterprises begin to cooperate. One of a developing form is a virtual organization which can realize many more production orders. In this paper a need of virtual organizations forming and the main problems with it are presented. The authors show a proposed method of virtual organizations forming. This method allows to organize and plan of virtual organization based on sufficient conditions checking.

Keywords: virtual organization, production enterprise, tendency in a management, production order

INTRODUCTION

Production enterprises are heading in similar direction. They try to meet the requirements of customers and guarantee profitability of their output. Customers need high quality products on the one hand and not expensive on the other. Products must differ from themselves, because customers have various needs, tastes, etc. So there are a few main trends in manufacturing: increasing offered range of products fitted to different customers' requirements, reducing production batches and costs (Cagáňová et al., 2010).

It is observed a development of small and medium enterprises with high degree of specialization in limited field of production. This kind of companies must cooperate together. So production enterprises more often form networks which realize production orders. There are many organizational kinds of manufacturing in cooperation. The most popular are: the "network organization", "virtual enterprises" or "virtual organization" (Nohria and Eccles, 1992; Binder et al., 2007; Chin-Yin et al., 2009; Pańkowska, 2008). An idea of manufacturing in a network means joint manufacturing, while enterprises offer essential production capacity to manufacture products according to production orders. This solution allows for executing production orders by a group of specialized enterprises, whereas one of them could not have realized a given production order because of lack of production potential (Verwijmeren, 2004).

A Virtual Organization (VO) can be seen as a temporary or permanent coalition of geographically dispersed organizations that pool resources in order to achieve common goals (Arenas, Aziz et al., 2008). It is necessary that the potential partners are ready and prepared to participate in collaboration. The potential for development gives the current exploitation of Internet technology to create virtual enterprises (Arenas, Aziz et al., 2008; Corvello and Migliarese, 2007).

In this paper a problem how to organise virtual production networks of small and medium enterprises (SMEs) is considered. It is proposed a method of rapid prototyping in virtual production networks which is able to execute production order on time, according to logistic constraints.

THE NEED OF A VIRTUAL ORGANIZATION FORMING

There are different forms of virtual organizations. A well-known form is the temporary cooperation of dedicated enterprises in order to integrate their skills in a certain project and to reduce their individual risk (cooperating form). An example of this solution is a consortium of oil companies. A more advanced form is the establishment of a new cooperative enterprise as a network of independent, substitutable companies (cooperative form). This is a kind of a temporary, project-dependent portfolio of core competencies (Tuma, 1998).

As a result of contemporary networks from enterprises cooperation is an advantage of synergy effect. It can allow for (Vidová, 2006):

- shortening delivery time,
- reducing stocks in a whole supply chain,
- reducing costs of production order execution,
- increasing effectiveness of customer's service, etc.

The structure of logistic chain extends horizontally in comparison to classical logistic chain. In a theory it is possible to form a huge network of suppliers; manufacturers and distributors in which everyone optimizes its own business activity according to costs, stocks and workload of the system (Saniuk and Saniuk, 2007; Anosike and Zhang, 2009; Manthou et al., 2004).

The virtual enterprises are expected to be successful compared to networks, markets and hierarchies if the productive process is modular, components change frequently, the productive process is complex and knowledge specificity is low. In this conditions virtual enterprises are hybrid organizational forms described by the outsourcing of non core activities to frequently changing partners and by a large use of information and communication technologies (Corvello and Migliarese, 2007).

The effectiveness of virtual production network reduces lack of flexibility of contractor's selection and long-standing contracts with contractors. So the need for matching to changes is the main reason of using an adaptive management (Tu, 1997) which can match planned production order to characteristic feature of enterprises formed network, logistic infrastructure, customer's demand, etc. The virtual production networks means organizations in which resources of cooperating enterprises are joined together in order to realize a common undertaking, thanks to which deriving more benefits than functioning in a traditional way (Arenas, Aziz et al., 2008), (Kisperska-Moroń, 2008). A virtual manufacturing company normally consists of geographically dispersed master company's branches sub-contractors, joint ventures and partners (Tu, Chu et al., 2000).

THE PROBLEMS WITH VIRTUAL NETWORKS FORMING

The main problem in many virtual organizations is its security (Arenas, Aziz et al., 2008; Cao, Yu et al., 2006) and to coordinate resources-sharing and problem solving dynamically among multi-institutional virtual organizations (Cao, Yu et al., 2006; Han, 2009). The virtual enterprises, compared to other models for the organization of production, involve several disadvantages such as increased conflict, lack of trust, difficulties in systemic innovation and complex communication (Corvello, Migliarese, 2007). A trust is an important factor which enables enterprise collaboration. The related trust issues such as trust evaluation, mutual trust and trust building have largely been affecting the success of a virtual enterprise (Mun, Shin, 2009). Recently database systems in the Internet have been formed. They gather information about production capacity in SMEs and help to find partner to cooperate. Unfortunately businessmen are not interested in these solutions. The main reason for that is lack of data-introducing rules and aversion to delivering confidential information about enterprise such as production costs, etc. to such an easy accessible system like Internet.

An another problem concerns a compatibility of different partners' computers and software. Many of them cannot be used to support a virtual organization consists of many different enterprises. It is needed a standardization of an used software. Otherwise an exchange of computers and software can make an unprofitability of participating in a virtual organization (Pańkowska, 2008), (Balog, Straka, 2004).

The known and applied methods (like optimization and simulation methods) are very time-consuming, work-consuming and therefore too expensive especially for small and medium enterprises. It is not possible to set acceptable solutions in on-line mode to use them. Therefore, one should do research to work out an implement methods and computer systems which can set quickly acceptable variants of planned production order execution with consideration to resources and logistic limitations (Saniuk and Saniuk, 2008; Saniuk and Saniuk, 2009).

THE PROPOSED METHOD OF A VIRTUAL ORGNIZATIONS FORMING

In this paper the method based on checking of sufficient conditions is proposed. It is dedicated to small and medium enterprises (SMEs), specialized in a limited field of production which would like to realize production orders together. These enterprises have certain production capacity. Given limitations are the following: production capacity (a kind of operations, time of availability, cost of using production resources), transportation routes, means of transport (quantity, capacity, time and cost of drive) and capacity of storehouses.

The production order is specified by size of planned production, given time of execution and costs of realization (price). The way of production order realization is described by production process $Pz = (O_1, O_2, \dots, O_i)$, marked as a vector. The elements of this vector are characterized by partial operations which are executed in individual enterprises.

The main task of the proposed method is an answer a question: Is it possible to form a virtual organization which can execute production order on time and according to logistic constraints?

The solution of this problem requires answering the following questions:

- Does structure of production capacity in time of cooperating enterprises allow for execution of a new production order?
- Can a new production order be executed using existing transportation system?
- What is total cost of production order execution?

So the model of virtual organization consists of a set of SMEs production enterprises, a broker and a production order planned to manufacture in this system. An essentials component of the quickly proposed manufacturing production networks prototyping concept is the broker. In practise the broker can be a company specialized in a specific trade, a specific trade organization or specialized unit of technological centers. The main target activity of this broker is connecting cooperating companies, which would be able to execute production order with known limitations. The broker organizes a set of enterprises that guarantees production order execution on time which is shown in Fig. 1.

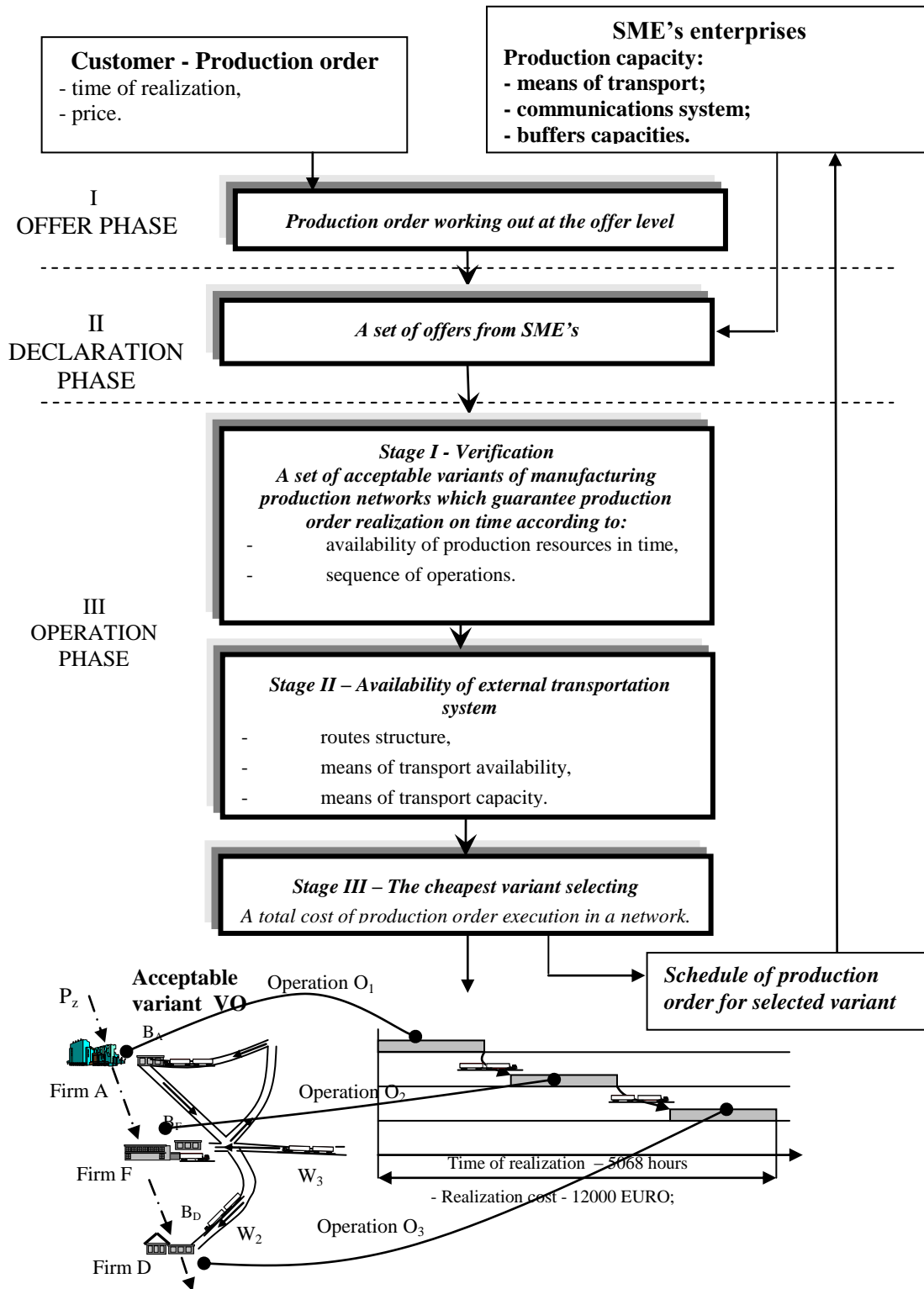


Figure 1 Procedure of virtual organization forming

The proposed method can be presented as a three-phase procedure of virtual organization forming:

- offer phase,
- declaration phase,
- operation phase.

In the offer phase a production order is worked out according to customer needs. The following activities are made in this phase:

- a product specification sheet and constructional documentation preparing,
- preparing detailed specification of technological process (operations, sequence of operations, preliminary schedule of operations executing),
- calculating time for transportation operations.

This information about production order realization is put on the Internet, where cooperated enterprises have access to it.

In the declaration phase offers from companies which have definite potential are collected. They declare a kind of executed operations, time, realization costs and time availability. In this phase offers from transportation enterprises are collected too.

In the last one – the operation phase tenderers which are entered into the system are verified. The acceptable variants of virtual organization is formed. A detailed schedule of all network partners system load is formed. The time and total cost of production order realization is calculated.

Solving of the problem of network design is very complex. So an approach based on checking of sufficient conditions fulfillment of which guarantee acceptable production order realization is proposed.

In the third phase a verification of a new production order consists of three stages. In the first stage a set of production variants which fulfilment constraints (production capacity, sequence of operations) is formed accordance to preliminary schedule from first phase. Then time limits and batch size of supplies depending on production capacity. In this stage enterprises which do not guarantee sequences of operations and a quality correct workflow (lack of blocks, starves) or have too long time operations are rejected.

In the second stage a set of production variants is limited to these variants which fulfilment conditions of transportation system. Each variant is checked according to available transportation routes, quantity and capacity means of transport. In the proposed approach transportation system makes operations of material transfer between enterprises depending on planning workflow.

It means that the possibility of material transport between ending and beginning followed in succession operations in process route of new production order. In this stage a schedule established based on offers of forwarding enterprises which guarantee means of transport availability just in time and in given place can be used. It is possibility to use information from transportation exchange too. It allows to be quickly and credibly assessed the possibility of a new production order realization without the need of cost-consuming and time-consuming alternative planning of transportation system timetable.

The application of the suggested solution guarantees the possibility of finding quality acceptable solutions to assume that production workflow of orders which are made currently are not disturbed. As a result of this, there are acceptable variants of virtual organization with variants of transportation-storage supports which guarantee a quality correct production order execution on time.

In the last stage of the presented method total costs of production order execution are checked. The problem of costs calculating can be considered accordance to Williamson's transaction cost theory. This theory identifies two categories of company activities:

manufacturing cost and transaction cost. Each enterprise which joins the network should calculate individual manufacturing costs. Finally, in presented approach all variants which guarantee production order execution on time with lower total costs than given price are singled out. An information about costs allows to select the cheapest variant (see much information: Saniuk, Saniuk, 2007). When a set of solutions runs out, the proposed method is assumed to reject planned production order. Information about reasons of rejecting is known. It means, that there can not be executed production order on time.

CONCLUSION

The virtual organization forming allows to realize many more production order in short time and use better production capacity of cooperated enterprises. The proposed method of forming virtual organization allows determining a set of acceptable solutions. Each element of this set includes a plan of production order execution on time.

The important instrument of presented conception is a broker which is an independent enterprise which forms a virtual organization and collects needed information about co-operators and is not competitive neither as production enterprise nor transportation enterprise. It allows for secure keeping of the transferred information.

The broker receives production orders planned to execution and has to select such enterprises which guarantee execution of production order on time. As a result of the proposed method is a set of solution variants in on-line mode.

REFERENCES

1. ANOSIKE A. I. - ZHANG D. Z.: An agent-based approach for integrating manufacturing operations. In: *International Journal of Production Economics*. 121/2009, p. 333-352.
2. ARENAS A. - AZIZ B. - BICARREGUI J. - MATTHEWS B.: Managing conflicts of interest in virtual organizations. In: *Electronic Notes in Theoretical Computer Science*. 197/2008, p. 45-56.
3. BALOG M. - STRAKA M.: Logistický informačný systém, In: *Transport and Logistics*. Košice, 6/2004, p. 5 – 10, ISSN 1451-107
4. BINDER M. - CLEGG B.: Enterprise management: A new frontier for organisations. In: *International Journal of Production Economics*. 106/2007, p. 409-430.
5. CAGÁNOVÁ D. - ČAMBÁL M. - WEIDLICHOVÁ L. S.: Intercultural Management - Trend of Contemporary Globalized World. In: *21st EAEEIE (European Association for Education in Electrical and Information Engineering) Annual Conference, June 28-30 2010 Palanga, Lithuania*, ISBN 978-9955-25-826-1 In: *Electronics and electrical engineering*. No. 6(102) (2010), p. 51-54. ISSN 1392-1215
6. CAO, J. – YU, W. – QU, Y.: A new complex network model and convergence dynamics for reputation computation in virtual organizations. In: *Physics Letters A*. 356/2006, p. 414-425.
7. CHIN-YIN H. - TAI-SIANG H. - WU-LIN C.: Communication protocols for order management in collaborative manufacturing. In: *International Journal of Production Economics*. 122/2009, 257-268.
8. CORVELLO V. - MIGLIARESE P.: Virtual forms for the organization of production: A comparative analysis. In: *International Journal of Production Economics*. 110/2007, p. 5-15.
9. HAN, L.: The performance model of dynamic virtual organization (VO) formations within

- grid computing context. In: *Chaos, Solitons and Fractals*. p. 40/2009, 1599-1608.
10. KISPERSKA – MOROŃ, D.: Żywe łańcuchy dostaw jako przedmiot zarządania projektem. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2008, p. 51-62.
 11. MANTHOU, V. – VLACHOPOULOU, M. – FOLINAS, D.: Virtual e-Chain (VeC) model for supply chain collaboration. In: *International Journal of Production Economics*. 87/2004, p. 241-250.
 12. MUN, J. – SHIN, M. – LEE, K. – JUNG, M.: Manufacturing enterprise collaboration based on a goal-oriented fuzzy trust evaluation model in a virtual enterprise. In: *Computers & Industrial Engineering*. 56/2009, p. 888-901.
 13. NOHRIA, N. - ECCLES, R. G.: *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston : Harvard Business School Press, 1992.
 14. PAŃKOWSKA, M. B.: *Sustainability of virtual collaborative networks*. Camarinha-Matos L.M., Picard W. (eds.). *Pervasive Collaborative Networks, PRO-VE'08, 9th IFIP Working Conference on Virtual Enterprises*, Springer, NY 2008, p. 85-93.
 15. SANIUK, A. – SANIUK, S.: *Production flow planning in a network of geographically distributed enterprises. Process management in production systems*. Series of monographs, Łódź 2007, p. 127-134.
 16. SANIUK, S. – SANIUK, A.: *Production orders' planning in a network of small and medium sized enterprises. Contemporary problems in managing production and services supporting manufacturing processes*. Series of monographs, Łódź 2009, p. 31-38.
 17. SANIUK, S. – SANIUK, A.: Rapid prototyping of constraint-based production flows in outsourcing. In: *Advanced Materials Research* [online], Vol. 44-46/2008 355—360, Available on: <<http://www.scientific.net/0-87849-376-x/355/>>
 18. TU, Y. – CHU, X. – YANG, W.: Computer-aided process planning in virtual one-of-a-kind production. In: *Computers in Industry*, 41/2008, p. 99-110.
 19. TUMA, A.: Configuration and coordination of virtual production networks. In: *International Journal of Production Economics*. 56-57/1998, p.641-648.
 20. VERWIJMEREN, M.: Software component architecture in supply chain management. In: *Computers in Industry*. 53/2004, p.165-178.
 21. VIDOVÁ, H.: SCM and its roles for effective and reliable partnership. SCM a jeho úlohy pre efektívne a spoľahlivé partnerstvo. In: *CO-MAT-TECH 2006. 14. medzinárodná vedecká konferencia (Trnava, 19.-20.10.2006)*. Bratislava : STU v Bratislave, 2006. p. 1418-1421. ISBN 80-227-2472-6

ABOUT THE AUTHORS

Ing. Sebastian Saniuk, PhD.

Vice-Director of the Institute of Computer Science and Production Management

University of Zielona Gora

4 Szafrana Street, 65-516 Zielona Gora, Poland

Scientific interests: logistic, production management, production engineering, virtual networks

Email: s.saniuk@iizp.uz.zgora.pl

Ing. Anna Saniuk, PhD.

Institute of Computer Science and Production Management

University of Zielona Gora

4 Szafrana Street, 65-516 Zielona Gora, Poland

Scientific interests: production costs, accounting in production enterprises, production management

Email: a.saniuk@iizp.uz.zgora.pl

MULTIKULTÚRNA KLÍMA V NADNÁRODNÝCH SPOLOČNOSTIACH NA SLOVENSKU

MULTICULTURAL CLIMATE IN MULTINATIONAL COMPANIES IN SLOVAKIA

Ján RUSNÁK

ABSTRAKT

Firmy pôsobiace na Slovensku sa po vstupe zahraničného kapitálu intenzívne stretávajú s multikulturalizmom. Ten v Slovenskej republike reprezentujú najmä manažéri expatrioti. Multikultúrne tímy na Slovensku fungujú bez významných bariér a slovenskí zamestnanci sa prejavujú ako tolerantní, aj keď manažéri expatrioti ich takto jednoznačne nevnímajú. Vyplýva to z prieskumu medzi zamestnancami nadnárodných spoločností na Slovensku. Ich manažmenty, v ktorých najmä na vyšších postoch dominujú manažéri spoza hraníc, zabezpečili zmenu firemnej kultúry v spoločnostiach, ktoré prevzali. Zo zistení prieskumu vyplýva, že zamestnanci nadnárodných spoločností pôsobiacich na Slovensku túto úpravu vnímajú prevažne pozitívne.

Kľúčové slová: globalizácia, manažér expatriot, multikulturalizmus, nadnárodná spoločnosť, firemná kultúra

ABSTRACT

Companies operating in Slovakia after the entry of foreign capital intensive encounter with multiculturalism, which in the Slovak Republic represent expatriates managers. Multicultural teams in Slovakia operate without significant barriers and Slovak employees show up as a tolerant, although expatriates managers do not perceive it so clearly according to a survey among employees of multinational companies in Slovakia. Their managements, particularly where the higher positions are dominated by foreign managers, who provide a change in corporate culture, companies have taken over. From the findings of the survey show that employees of multinational companies operating in Slovakia perceive this adjustment mainly positive.

Keywords: globalization, expatriate manager, multiculturalism, multinational company, corporate culture

ÚVOD

Nadnárodné spoločnosti, prekračujúce hranice krajín i kontinentov, sú nositeľmi globálnych prístupov a multikulturalizmu. Snažia sa presadiť v prostredí zmien, kde žiadny manažér nemá istotu, že jeho rozhodnutie bude správne ani vtedy, keď má pri rozhodovaní k dispozícii všetky dostupné informácie. Rýchlu zmenu doby ilustruje napríklad zistenie, že „z 500 najlepších firiem podľa rebríčku Fortune z roku 1980 ich 56 % o 20 rokov neskôr neexistovalo.“ (Hroník, 2008)

Pri prekročení hraníc domáceho trhu sú manažéri v nadnárodných spoločnostiach postavení pred realitu poznačenú pôsobením rôznorodých kultúrnych prvkov, ktoré sa dopĺňajú, prelínajú, ale aj navzájom vylučujú. Úlohou manažéra je zvládnuť túto situáciu tak, aby nepoznačila fungovanie tímu a ideálne, aby sa z hrozby premenila na príležitosť a priniesla firme konkurenčnú výhodu.

Spoločnosti, ktoré po roku 1989 začali prenikať na Slovensko spoza hraníc, vytvorili priestor pre prienik multikulturalizmu do podnikateľského prostredia na Slovensku. Až do súčasnosti sa tak deje najmä prostredníctvom manažérov expatriotov. Pre slovenské nadnárodné spoločnosti je typická situácia, keď riadiaci pracovník je zahraničný manažér a jeho tím tvoria slovenskí štátni príslušníci. Tento príspevok sa zaoberá analýzou toho, ako vnímajú oba tieto tábory vzájomné pôsobenie v multikultúrnych tímoch.

NADNÁRODNÉ SPOLOČNOSTI POD VPLYVOM GLOBALIZÁCIE

V druhej polovici 20. storočia sa začali nadnárodné spoločnosti, ktoré sa do tej doby sústredili najmä na rozvinuté krajiny, intenzívnejšie presúvať či rozširovať do rozvojového sveta. Súčasne sa rozšíril ich vplyv na svetové hospodárstvo. Štrach uvádza viacero definícií nadnárodných spoločností (Štrach, 2009):

- spoločnosti alebo jednotky, ktorých vlastníctvo je súkromné, štátne alebo zmiešané, ktoré sú založené v rôznych krajinách a vzájomne prepojené tak, že jedna alebo viaceré z nich môže vyvíjať významný vplyv na činnosť druhých, obzvlášť s ohľadom na spoločné využívanie znalostí a zdrojov (OECD)
- entita, ktorá vznikla vďaka priamej zahraničnej investícii, ktorá je efektívne kontrolovaná (Barlett a Ghosal)

Podľa OECD vytvárali nadnárodné spoločnosti v deväťdesiatych rokoch 20. storočia „niečo medzi štvrtinou a tretinou svetovej produkcie, podieľali sa na 70 % svetového obchodu, mali 80 % podiel na priamych zahraničných investíciách.“ (Brzica, 2002) Neustále rastie vplyv týchto koncernov na svetovú ekonomiku i politiku. A zvyšuje sa ich počet. „UNCTAD odhaduje počet nadnárodných korporácií (tie spoločnosti, ktoré majú aspoň jednu filiálku v zahraničí) na 60 tisíc... 200 z veľkých nadnárodných korporácií má väčší ročný obrat ako je štátny rozpočet Českej republiky... Obrat 800 najväčších nadnárodných korporácií tvorí tretinu hrubého svetového produktu.“ (Mlčoch, 2006)

GLOBALIZÁCIA A MULTIKULTURALIZMUS

Rozmach nadnárodných spoločností úzko súvisí s globalizáciou. Globalizácia je „proces, ktorý zvyšuje závislosť trhov a výroby rozličných krajín vďaka dynamike obchodu s tovarom a službami, pohybom kapitálu a technológií.“ (Brzica, 2002) Outrata uvádza definície globalizácie rôznych autorov (Outrata, 2006):

- prelievanie ekonomických síl vo svete cez národné hranice (Naisbitt a Aburdenová),
- rastúcu obchodnú interdependenciu a investičnú integráciu (Hirst a Thompson).

Podľa Štracha globalizáciu rozumieme rastúcu prepojenosť jednotlivých spoločenských procesov a subjektov. Uvádza, že globalizácia na jednej strane spojuje a na druhej strane fragmentuje a rozdeľuje jednotlivé etnické skupiny štátnymi hranicami. Diskusia medzi spoločným (štandardizovaným, unifikovaným, medzinárodným) a samostatným (individuálnym, lokalizovaným, národne či inak špecifickým) je hlavným

rozporom medzinárodného managementu, nadnárodných firiem i individuálneho života dneška (Štrach, 2009).

Manažérom otvorenie trhov prinieslo dovtedy nevídané možnosti na rozvoj firmy, ale súčasne aj oveľa viac hrozieb a teda výrazne väčšiu potrebu sústredenia sa nielen na vlastnú činnosť, ale aj na činnosť konkurentov.

Globalizácia tiež prispela k premiešavaniu národného a kultúrneho zloženia tímov, čo pre manažérov znamená komplikovanejšie riadenie, ale aj nové možnosti napredovania. Rudy hovorí o diverzite pracovnej sily ako o sprievodnom jave globalizácie. Pod týmto pojmom rozumie pracovnú silu, ktorú tvoria „ľudia pochádzajúci z rôznych krajín, rôznej rasy, rôzneho kultúrneho prostredia, veku a pohlavia. Zjednodušene povedané, ide o demografické rozdiely v rámci pracovnej sily“ (Bajžíková, 2006).

Rozdiely medzi ľuďmi z rôznych kútov sveta sú viditeľné aj v ich kultúrnych prejavoch. Práve odlišnosti, ktoré vyplývajú z poznávania ľudského chovania a ich vloženie do kultúrneho kontextu, nám umožňujú hovoriť o rôznorodosti kultúr a o svete ako o priestore, kde sa pri vzájomnej interakcii stretáva množstvo rozličných kultúr. Existuje viacero pohľadov na multikulturalizmus, uvádzame zopár z nich:

- koncepcia, ktorej cieľom je teoretická analýza potencií bezkonfliktného a pokiaľ možno vzájomne obohacujúceho spoluzitia rozmanitých spoločností a kultúr na prelome tisícročí. Mapuje realitu života v multikultúrnom priestore a ponúka viac či menej relevantné koncepty enkulturačných praktík smerujúcich k optimalizácii medzikultúrnej komunikácie (Gažová, 2003),
- úsilie o vytvorenie pluralitnej spoločnosti zahrňujúce množstvo odlišných sociokultúrnych skupín. Spolunažívanie je založené na princípoch tolerancie, rešpektu, dialógu a konštruktívnej spolupráce. Dôležitou zložkou a nástrojom multikulturalizmu je interkultúrna výchova a vzdelávanie. (Sabol - Zubková, 2006),

Okrem pohľadu na multikulturalizmus ako na nástroj vzájomného obohacovania sa kultúr bez konfliktov sa objavujú aj kritické názory na multikulturalizmus, ktoré hovoria o strete kultúr ako o zdroji konfliktov. Vplyvom multikulturalizmu dochádza podľa nich nie k obohacovaniu, ale častejšie k ochudobňovaniu menších kultúr a k preberaniu „nezdravých“ návykov od silnejších kultúr a k rozširovaniu agresívnych kultúr na úkor ostatných. Podľa Huntingtona, „ľudia z celého sveta sa postupne častejšie rozdeľujú s ohľadom na kultúrny aspekt – v dôsledku čoho sú konflikty medzi kultúrnymi skupinami stále významnejšie, a keďže civilizácie sú najširšie kultúrne entity, majú konflikty medzi skupinami z rôznych civilizácií pre globálnu politiku veľmi zásadný význam.“ (Huntington, 2001) Aby bolo možné zabrániť prípadným konfliktom, ktoré multikulturalizmus so sebou prináša, je nevyhnutné posilniť vzájomnú toleranciu. Podľa I. Vasilenkovej, „všeobecne platí, že rozdiel nemusí byť vždy príčinou konfliktu. Rozdiely môžu obohacovať...“ (Nálevka, 2002)

SLOVENSKO AKO SÚČASŤ MULTIKULTÚRNEHO SVETA

Na Slovensku žijú mnohé rôzne národy a kultúry, tzv. menšiny, ich vplyv však nie je taký, aby sme mohli o Slovensku hovoriť ako o tradične multikultúrnej krajine, skôr o bikultúrnej krajine. Silné zastúpenie tu má len maďarská menšina, ostatné nedosahujú ani 2 % podiel na populácii. Najmä vďaka kapitálu spoza hraníc a podmienkam, ktoré boli zo strany štátu vytvorené, aby umožnili jeho príchod, sa Slovensko postupne stáva globalizovanou krajinou. Podľa Richarda Outrata, „ekonomika SR zhruba koncom 90-tych rokov minulého storočia prešla z fázy regionálnej integrácie do fázy globalizácie... Miera

globalizácie ekonomiky úzko súvisí s problematikou konkurencieschopnosti ekonomiky." (Outrata, 2006) Podľa švajčiarskeho Inštitútu pre výskum hospodárskeho cyklu patrí Slovensko k najglobalizovanejším krajinám na svete. Podľa hodnotenia aktívne vyvíja ekonomické, kultúrne, sociálne a politické vzťahy so zahraničím, vďaka čomu sa v roku 2007 umiestnilo na 23. mieste medzi 122 sledovanými štátmi.

Otvorenie hraníc krajín bývalého socialistického bloku po páde komunistického režimu na prelome osemdesiatych a deväťdesiatych rokov prinieslo so sebou pohyb ľudí, kapitálu, ideí, znalostí. Vplyvu zahraničného prostredia sa neubránila ani miestna kultúra. To, čo bolo pred rokom 1989 tabu, sa stalo dovoleným, to čo obyvatelia bývalého Československa poznali často len z rozprávania, sa stalo ich každodennou súčasťou. Na Slovensko prichádzali prvky iných kultúr a obyvateľstvo si prirodzene začalo vytvárať novú ideologickú orientáciu, upravovali sa spotrebiteľské návyky, menili sa pracovné zvyklosti. Práve začiatkom deväťdesiatych rokov začalo Slovensko a jeho obyvateľstvo pociťovať vplyv multikulturalizmu. Po desiatich rokoch vyvrcholil vplyv západnej ideológie rozhodnutím krajiny pričleniť sa k Európskej únii.

Mistrík na otázku o vzťahu slovenskej kultúry a multikulturalizmu nedáva jednoznačnú odpoveď: „Slovenská spoločnosť je aj nie je multikultúrna. Jej multikultúrny charakter treba vidieť ako proces. Množstvo vlastností a súvislostí slovenskej kultúry svedčí o tom, že sa vnútorne stále viac diferencuje. Množstvo iných vlastností a súvislostí slovenskej kultúry svedčí o jej snahe udržať sa ako relatívne homogénny systém, ktorý neustále hľadá svoje špecifiká a neustále sa snaží vymedzovať voči blízkym aj vzdialeným kultúram iných spoločností." (Mistrík, 2005)

V dnešnom postoji obyvateľom Slovenska k iným kultúram sa prejavuje tradičnosť či konzervatívnosť. „Dlhodobé výskumy ukazujú, že slovenská spoločnosť je zreteľne väčšinovo prozápadná, táto prozápadnosť je však často pomerne plytká. Protikladom k dominujúcej prozápadnej orientácii nie je na úrovni verejnosti orientácia na východ (tá má len celkom marginálnu podporu), ale uzavretejšia až izolacionistická orientácia, ktorá sa môže prejavovať skôr nejasnými obavami z otvorenia svetu." (Krivý, 2000) Trénerka a konzultantka v oblasti komunikácie a interkultúrneho manažmentu Ľubica Mižičková potvrdzuje odmeranosť obyvateľov Slovenska voči inakosti: „Slováci nie sú vždy pripravení rešpektovať alebo aspoň akceptovať iné kultúry a tolerovať mnohé odlišnosti." (Záčková, 2003)

Aj napriek zdanlivo nepriaznivým predpokladom pre príchod nových zvyklostí spoza hraníc na Slovensko, realita je ovplyvnená aj ďalšími vlastnosťami, ktoré vyvažujú spomínanú konzervatívnosť a úvodnú zdržanlivosť voči odlišnostiam. Patria medzi ne prispôsobivosť a menšia miera sebaapresadzovania sa, ako je to pri iných národoch. Práve tieto charakteristiky umožňujú napriek možným počiatocným nezhodám vytvoriť zahraničným investorom na Slovensku funkčné tímy fungujúce podľa predstáv materských spoločností. Pre úspech efektívneho fungovania multikultúrneho tímu na Slovensku je vhodné, aby predstavitelia inej kultúry dali priestor domácim obyvateľom podieľať sa na tvorbe kompromisného riešenia a aby dokázali prijať ústupky najmä v zásadných požiadavkách.

POSTOJ ZAMESTNANCOV NA SLOVENSKU K PREJAVOM MULTIKULTURALIZMU

Prevažná časť najvýznamnejších spoločností, ktoré sa podieľajú na produkcii Slovenska, sú vo väčšinovom vlastníctve zahraničných majiteľov. V 25 vybraných firmách, ktoré patria k lídrom vo svojich odvetviach¹, je Slovensko zastúpené ako nadpolovičný

¹ Pozn. autora: strojársky, petrochemický, hutnícky, elektrotechnický, potravinársky priemysel, telekomunikácie, sieťové odvetvia, výroba stavebných materiálov, bankovníctvo, poisťovníctvo

majiteľ iba v štyroch prípadoch. Vlastnícka štruktúra ovplyvňuje aj zloženie riadiacich orgánov spoločností, najmä na vrcholovej úrovni. V topmanažmente majú miernu prevahu manažéri expatrioti, pričom na 14 manažérov spoza hraníc pripadá 13 slovenských manažérov. Medzi najvyššími lídrami týchto spoločností rovnako dominujú cudzí štátni príslušníci, avšak už vo výrazne dominantnejšom pomere 17 : 8. Práve pôsobenie manažérov expatriotov je najčastejším a najvýraznejším prejavom multikulturalizmu vo firmách pôsobiacich na Slovensku.

Práve v spoločnostiach, ktoré majú zahraničných majiteľov a pôsobia v Slovenskej republike, bol realizovaný prieskum, ktorého cieľom bolo zistiť aká nálada prevláda v rámci multikultúrnych firiem s národnostne zmiešanými tímami, ako sú vnímaní manažéri expatrioti slovenskými zamestnancami a naopak, ako sú domáci pracovníci hodnotení zahraničnými nadriadenými. A tiež, aké sú najväčšie bariéry pri ich spolupráci. Na prieskume sa zúčastnilo celkom 150 respondentov, 32 manažérov expatriotov a 118 slovenských zamestnancov. V tomto príspevku prinášame niektoré základné zistenia tohto prieskumu.

AKCEPTÁCIA INAKOSTI Z POHLADU SLOVENSKÝCH ZAMESTNANCOV

Štyri pätiny slovenských respondentov súhlasia s tým, že v slovenských firmách sú vytvorené vhodné podmienky na pôsobenie riadiacich pracovníkov zo zahraničia. Tento výsledok bol analyzovaný aj v ďalších otázkach prieskumu. Vyjadruje presvedčenie Slovákov, že zahraniční manažéri nemusia bojovať s významnými bariérami a hovorí o vysokej miere tolerancie a prispôsobivosti zo strany slovenských zamestnancov. Takmer 40 % Slovákov si myslí, že pri spolupráci medzi zahraničnými štátnymi príslušníkmi a slovenskými pracovníkmi neexistujú prekážky vyplývajúce z kultúrnych rozdielov. Ďalších viac ako 30 % sa k tejto otázke nevyjadrilo. Dve tretiny respondentov zo Slovenska zdieľa presvedčenie, že slovenskí zamestnanci nemajú problém akceptovať iné kultúrne prvky a sú prispôsobiví.

Neexistenciu predsudkov voči zahraničným manažérom potvrdila aj otázka zisťujúca názor slovenských respondentov na manažérov expatriotov. Dve tretiny respondentov sa vyjadrilo, že pri porovnávaní manažérov z rôznych krajín nie je rozhodujúci pôvod manažéra. To, či je akceptovaný závisí od konkrétneho manažéra. Len štvrtina účastníkov prieskumu uviedla, že radšej by spolupracovali so slovenskými nadriadenými. K tejto otázke sa manažéri spoza hraníc nevyjadrovali, rovnako ako pri otázke, ktorá zisťovala pohľad slovenských respondentov na slabiny manažérov zo zahraničia. Najviac zamestnancov firiem so zahraničným kapitálom považuje za najvýznamnejší nedostatok manažérov expatriotov neznalosť slovenského jazyka, čo im komplikuje komunikáciu. Ako druhú ich najčastejšiu nevýhodu označili slovenskí zamestnanci neznalosť špecifik slovenskej kultúry. Treťou bol odstup, ktorý si manažéri expatrioti udržiavajú od podriadených. Za najväčší problém pri spolupráci s manažérmi expatriotmi označila takmer tretina domácich zamestnancov to, že nadriadení spoza hraníc nemajú predstavu o tom, čo motivuje tunajších pracovníkov.

AKCEPTÁCIA INAKOSTI Z POHLADU MANAŽÉROV EXPATRIOTOV

Medzi manažérmi expatriotmi nedosahovali sledované oblasti také pozitívne výsledky ako pri slovenských zamestnancoch. Podmienky na pôsobenie cudzích štátnych príslušníkov v slovenských spoločnostiach označili ako vhodné dve tretiny manažérov spoza hraníc. V otázke, ktorá zisťovala, či existujú prekážky pri spolupráci vyplývajúce z rôzneho kultúrneho pôvodu, prezentovalo súhlasné stanovisko zhruba rovnaké percento respondentov v skupine slovenských zamestnancov aj manažérov expatriotov. Avšak, kým

medzi Slovákami s týmto výrokom nesúhlasila len štvrtina opýtaných, medzi zahraničnými manažérmi to bola polovica respondentov. Z toho môžeme usudzovať, že cudzí štátni príslušníci vnímajú existenciu bariér citlivejšie a majú možnosť porovnávať s domácimi podmienkami, z čoho jednoduchšie zistia, či ide o kultúrnu bariéru alebo len o bežnú prekážku v komunikácii medzi dvoma spolupracovníkmi.

Aj pri otázke týkajúcej sa spolupráce a akceptácie inakosti u slovenských zamestnancov, prevláda medzi manažérmi expatriotmi skôr negatívny postoj. Polovica manažérov expatriotov nesúhlasila s výrokom, že slovenskí zamestnanci sú prispôsobiví a nemajú problém s kultúrnymi prvkami pochádzajúcimi z iných krajín. Súhlasné stanovisko vyjadrilo menej ako 40 % respondentov zo zahraničia. Úplne rovnaké skóre sme dosiahli aj pri skúmaní pohľadu zahraničných manažérov na akceptáciu inakosti u slovenských zamestnancov. Polovica manažérov expatriotov nesúhlasí s výrokom, že slovenskí zamestnanci nemajú problém akceptovať iné kultúrne prvky a sú prispôsobiví. Menej ako 40 % respondentov súhlasilo s týmto výrokom.

Pozitívny vplyv zahraničných manažérov na výsledky firiem pôsobiacich na Slovensku nie je z výsledkov prieskumu úplne jednoznačný. Prekvapivo lepšie hodnotenie manažérom spoza hraníc vystavili domáci zamestnanci. S ich prínosom síce súhlasí viac ako polovica slovenských zamestnancov, pri manažéroch expatriotoch však prekvapivo tento názor zdieľa len o mierne viac ako 40 % respondentov. Negatívnych odpovedí je u oboch skupín menej ako 10 %, čiže pohľad na prácu manažérov expatriotov a ich prínos k výsledkom firiem je prevažne neutrálny alebo pozitívny. Porovnanie názorov manažérov expatriotov a slovenských zamestnancov prináša nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 1 Porovnanie názorov slovenských zamestnancov a zahraničných manažérov na akceptáciu kultúrnych rozdielov²

Názor na sledované oblasti	Súhlas		Nesúhlas	
	Slováci	Expatrioti	Slováci	Expatrioti
Vhodné podmienky na pôsobenie expatriotov	81%	69%	2%	6%
Neexistencia kultúrnych bariér	39%	38%	31%	50%
Prispôsobivosť a tolerancia slovenských zamestnancov	69%	38%	19%	50%
Pozitívny vplyv manažérov expatriotov na výsledky firmy	56%	44%	7%	6%

Pri porovnaní je viditeľné výrazne pozitívnejšie naladenie Slovákov a naopak kritickejší pohľad manažérov spoza hraníc. Slovenskí zamestnanci samých seba považujú za tolerantných v otázke kultúrnych rozdielov a sú presvedčení, že pomáhajú vytvárať vo firmách vhodné podmienky pre cudzincov. Manažéri expatrioti ich však takto jednoznačne

² Okrem súhlasného a nesúhlasného stanoviska, mohli respondenti označiť aj odpoveď „neviem“, preto súčet respondentov so súhlasným a nesúhlasným stanoviskom nie je 100 %.

pozitívne nevnímajú. Súhlasia však, aj keď mierne v menšej miere, že v nadnárodných spoločnostiach na Slovensku je vytvorené priaznivé multikultúrne prostredie.

VPLYV MULTIKULTÚRNEHO PROSTREDIA NA FIREMNÚ KULTÚRU

Súčasťou prieskumu boli aj otázky týkajúce sa porovnania firemných kultúr u nás a v zahraničí a zmeny firemnej kultúry spoločnosti po príchode zahraničného investora. Manažéri expatrioti aj slovenskí zamestnanci sa zhodli na tom, že medzi kultúrou v slovenských a zahraničných spoločnostiach sú rozdiely. V oboch skupinách sa takto vyjadrilo približne 90 % účastníkov prieskumu. Kým manažéri zo zahraničia sa mohli k tejto otázke vyjadriť na základe vlastných skúseností, slovenskí zamestnanci zrejme usudzovali podľa toho, ako sa zmenila kultúra po príchode zahraničného investora, prípadne z toho, čo vypozerovali zo správania ich nadriadeného. Zaujímavosťou je, že rozdiely medzi firmami u nás a v zahraničí neexistujú podľa vyjadrenia 13 % manažérov expatriotov a len 2 % domácich zamestnancov.

Prevažná časť jednej aj druhej časti respondentov si myslí, že firemná kultúra prešla po príchode investora z inej krajiny významnými zmenami. Respondenti pozitívne hodnotia aj zmeny vo firemnej kultúre. Negatívne ich vnímajú iba necelé štyri percentá slovenských zamestnancov.

Otázka fungovania firemnej kultúry a zmeny v nej po príchode zahraničného investora sa priamo dotýka činnosti manažérov expatriotov. Práve riadiaci pracovníci zo zahraničia sú nositeľmi a vykonávateľmi zmeny v nastavení firmy a často je práve toto hlavným dôvodom, prečo firmy uprednostnia zahraničného manažéra pred domácim. To, že si to manažéri expatrioti uvedomujú, možno vidieť na rozložení odpovedí na otázky týkajúce sa zmeny firemnej kultúry. Je z nich badateľná sebaistota a presvedčenie, že zmena bola vykonaná a bola vykonaná dobre. Tri štvrtiny opýtaných expatriotov je stotožnených s týmto názorom. Pritom ani jeden manažér zo zahraničia nevyjadril nesúhlas s týmto výrokom. Porovnanie názorov manažérov expatriotov a slovenských zamestnancov prináša nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 2 Porovnanie názorov slovenských zamestnancov a zahraničných manažérov na zmeny vo firemnej kultúre³

Názor na sledované oblasti	Súhlas		Nesúhlas	
	Slováci	Expatrioti	Slováci	Expatrioti
Existencia rozdielov medzi firemnou kultúrou firiem doma a v zahraničí	92%	88%	2%	13%
Po príchode zahraničného investora prešla firemná kultúra zmenami	66%	75%	7%	0%
Zmeny vo firemnej kultúre po príchode zahraničného investora firme prospeli	69%	75%	3%	0%

3 Okrem súhlasného a nesúhlasného stanoviska, mohli respondenti označiť aj odpoveď „neviem“, preto súčet respondentov so súhlasným a nesúhlasným stanoviskom nie je 100 %.

ZÁVER

Pre najdôležitejšie firmy na Slovensku je typické multikultúrne prostredie a stalo sa neoddeliteľnou súčasťou slovenského hospodárstva. Z prieskumu o pôsobení manažérov expatriotov na Slovensku sme zistili, že Slovensko a jeho obyvatelia si zvykli na manažérov spoza hraníc a nevnímajú ich ako cudzí prvok. V otázkach spolupráce sa väčšina respondentov zhodla, že síce existujú bariéry, ale sú prekonateľné.

Slovensko a jeho obyvatelia ukázali otvorený postoj voči zahraničným manažérom a firmy, ktoré u nás pôsobia, predstavujú vhodné prostredie na využívanie manažérov expatriotov. Expatrioti, ktorí prídu do riadiacich pozícií, majú u nás vytvorené vhodné podmienky, sú vo významnej miere akceptovaní a považovaní za prínos pre ich zamestnávateľa. Manažmenty nadnárodných spoločností si to zjavne uvedomujú, keďže na čele mnohých významných firiem pôsobia riadiaci pracovníci spoza hraníc.

Otvorenosť a akceptácia manažérov expatriotov však nie je garantovaná a je podmienená. Zamestnanci od nich vyžadujú, aby aktívne pracovali na znižovaní kultúrnych bariér. Kľúčová je úvodná fáza vzájomného zvykania si na seba, počas ktorej môže manažér ukázať, či si dôveru svojich podriadených zaslúži a či je ochotný urobiť aj on kroky smerujúce k odstráneniu prvotných bariér.

Každý prienik do odlišného prostredia by mal byť sprevádzaný istou mierou tolerancie a schopnosti aplikovať zažitú postupy v špecifických podmienkach nového prostredia. Bariéry v slovenskom firemnom prostredí vyplývajúce z multikulturalizmu sa však znižujú súčasne s napredujúcou globalizáciou a prispôbovaním sa západným firmám, a tým uľahčujú pôsobenie zahraničným manažérom v Slovenskej republike.

LITERATÚRA

1. BAJZÍKOVÁ, Ľ a kol.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : Univerzita Komenského, 2004. 213 s. ISBN 80-223-1910-4
2. BARTLETT, A. C. – GHOSHAL, S.: Global strategies for MNCs [online] 16.8.2009. [cit. 20.9.2010] Dostupné na <<http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=13>>
3. BRZICA, D. – SZÉP, A. - RUSNÁK, U.: *Rozvojová pomoc a spolupráca*. Bratislava : Slovenský inštitút medzinárodných štúdií, 2002. 152 s. ISBN 80-89106-01-3
4. ĎURIGOVÁ, N.: *Medzikultúrna komunikácia*. Bratislava : Univerzita Komenského, 2004. 154 s. ISBN 80-89197-18-3
5. GAŽOVÁ, V.: *Perspektívy kulturológie*. Bratislava : Filozofická fakulta Univerzity Komenského, 2003. 260 s. ISBN 80-88901-81-2
6. HRONÍK, F.: *Manažerská integrita*. Brno : MotivPress, 2008. 152 s. ISBN 978-80-904133-0-6
7. HUNTINGTON, S. P.: *Střet civilizací - Boj kultur a proměna světového řádu*. Praha : RYBKA publishers, 2001. 447 s. ISBN 80-86182-49-5
8. KRIVÝ, F. – FEGLOVÁ, V. a BALKO, D.: *Slovensko a jeho regióny*. Bratislava : Nadácia Médiá, 1996. 414 s. ISBN 80-967525-1-0
9. KRIVÝ, V.: *Politické orientácie na Slovensku – skupinové profily*. Bratislava : Inštitút pre verejné otázky, 2000.
10. MISTRÍK, E.: Slovenská kultúra v multikulturalizme. [online] 2005 [cit. 11. 7. 2010] Dostupné na <www.erichmistrík.sk/knihy/multi.rtf>
11. MLČOCH, L.: *Ekonomie důvěry a společného dobra*. Česká republika v Evropské unii: Pokus o nástin perspektivy. Praha : Karolinum, 2006. 195 s. ISBN 80-246-1188-0

12. NÁLEVKA, V. a kol.: *Střet civilizací? Dominance Západu, nebo dialog světových kultur?* Praha : Evropský literární klub, 2002. 186 s. ISBN 80-86316-31-9
13. OUTRATA, R.: *K niektorým metodologickým otázkam internacionalizácie a globalizácie vo svetovej ekonomike.* Bratislava : Prognostický ústav SAV, 2006. 29 s. ISSN 0862-9137
14. REMIŠOVÁ, A. – GAŽOVÁ V.: *Vybrané kapitoly z etiky a kulturológie.* Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2003. 144 s. ISBN 80-8934-55-1
15. SABOL, J. – ZUBKOVÁ, I.: *Kultúra, Multikultúrnosť.* [online] [cit. 11.7.2010]
Dostupné na
<http://www.jozefsabol.sk/pedagogovia/sabol/sabol_publicacie_o_romoch/Kultura_a_multikulturnost.pdf>
16. ŠTRACH, P.: *Mezinárodní Management.* Praha : Grada Publishing, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9
17. VOJTĚNYIOVÁ, V.: R. Ovesny-Straka: Máme tendencie brať kritiku osobne. In: *Hospodárske noviny*, roč. 2003, 26. 6. 2003, str. 17
18. ZAČKOVÁ, K.: Členov medzinárodných tímov treba na rozdiely pripraviť. [online] 9. 5. 2003. [cit. 12. 6. 2007] Dostupné na
<<http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/clenov-medzinarodnych-timov-treba-na-rozdiely-pripravit/24818.html>>

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Ján Rusnák
externý doktorand
Univerzita Komenského v Bratislave
Fakulta managementu
Odbojárov 10
e-mail: jrusnak@email.cz

STAV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA VO VYBRANOM REGIÓNE

STATE OF THE BUSINESS ENVIRONMENT IN SELECTED REGION

Andrea KRAUSZOVÁ

ABSTRAKT

Podnikanie je dnes nevyhnutnou súčasťou globálnej ekonomiky. Kvalitné a motivujúce podnikateľské prostredie je kľúčovým predpokladom pre úspešný rozvoj podnikateľskej činnosti v jednotlivých regiónoch Slovenska.

Príspevok sa zaoberá stavom podnikateľského prostredia vo vybranom regióne, uvádza výsledky prieskumu zameraného na jeho posúdenie a na faktory, ktoré pozitívne a negatívne ovplyvňujú podnikanie fyzických osôb.

Kľúčové slová: podnikateľská činnosť, faktory podnikania, riziká podnikania

ABSTRACT

Entrepreneurship is now an essential part of the global economy. High quality and motivated environment is crucial for the successful development of entrepreneurial activities in various regions of Slovakia.

The paper deals with the state of the business environment in the selected region, presents the results of the survey focused on factors that positively and negatively affect the business of individuals.

Keywords: entrepreneurial activity, business factors, business risks

ÚVOD

Jedným zo základných predpokladov zdravého ekonomického vývoja krajiny je dynamický rozvoj malého a stredného podnikania. Toto podnikanie dnes v Slovenskej republike predstavuje významnú časť ekonomiky, tvorí takmer polovicu hrubého domáceho produktu a vytvára pracovné príležitosti pre viac ako dve tretiny pracovníkov. Pre úspešný rozvoj malého podnikania je kľúčovým predpokladom kvalitné a motivujúce podnikateľské prostredie. Malí podnikatelia, disponujúci zvyčajne obmedzenými zdrojmi, vykazujú podstatne vyššiu citlivosť na existenciu rôznych netrhových bariér. Preto je prvoradou úlohou vlády systematické zlepšovanie prostredia pre podnikanie.

V posledných rokoch stúpol počet osôb, vykonávajúcich na Slovensku podnikateľskú činnosť. Záujem o ňu sa v jednotlivých regiónoch Slovenska mení so zmenou ekonomických a spoločenských podmienok. Je teda možné sa domnievať, že postupné zmeny v legislatíve a podnikateľskom prostredí ovplyvnili zníženie miery nezamestnanosti a priaznivo podporili rozhodovanie fyzických osôb začať podnikat'. Rozvoj podnikateľskej činnosti však naráža

na celý rad bariér, ktoré sa často stávajú neprekonateľnou prekážkou pre záujemcov o vykonávanie podnikateľskej činnosti, alebo pre osoby, ktoré už podnikateľskú činnosť vykonávajú. Rýchle štrukturálne a ekonomické zmeny spôsobujú, že v súčasnosti narastá množstvo rizík, s ktorými sa začínajúci podnikatelia stretávajú. Okrem finančných, daňových a odvodových bariér sa ukazujú aj ďalšie a to napríklad, často meniacia sa legislatíva, chýbajúca poradenská činnosť, či prekážky informačného charakteru.

Nasledujúca časť príspevku je venovaná vyhodnoteniu dotazníkového prieskumu zameraného na posúdenie stavu podnikateľského prostredia v Popradskom okrese a využíva podklady a informácie spracované v [2].

Zmeny v legislatívnej oblasti, ale tiež zmeny podmienok pre realizáciu vlastného podnikania ovplyvnili vývoj podnikateľskej činnosti aj v tomto regióne. V tabuľke 1 je uvedený prehľad živnostenských oprávnení vydaných v okrese Poprad a Levoča v rokoch 2005-2008. [6]

Tab. 1 Vydané živnostenské oprávnenia

Rok	platné živnostenské oprávnenia	vydané živnostenské listy (ks)	vydané koncesované živnosti (ks)
2005	11 663	2 049	308
2006	12 382	1 953	52
2007	13 033	3 313	62
2008	13 853	7 607	41

V sledovanom regióne je najviac podnikateľov podnikajúcich v obchode, druhou najväčšou skupinou sú fyzické osoby podnikajúce v priemysle a potom nasledujú podnikatelia v oblasti nehnuteľnosti, obchodných služieb, vývoja a výskumu. Najmenej podnikajúcich fyzických osôb je v okrese Poprad v poľnohospodárstve, lesníctve a rybolove a v oblasti poskytovania ostatných verejných, sociálnych a osobných služieb.

Vývoj podnikania fyzických osôb, vykonávajúcich podnikateľskú činnosť v okrese Poprad, podľa druhu oprávnenia na podnikanie je uvedený v Tabuľke 2. [7]

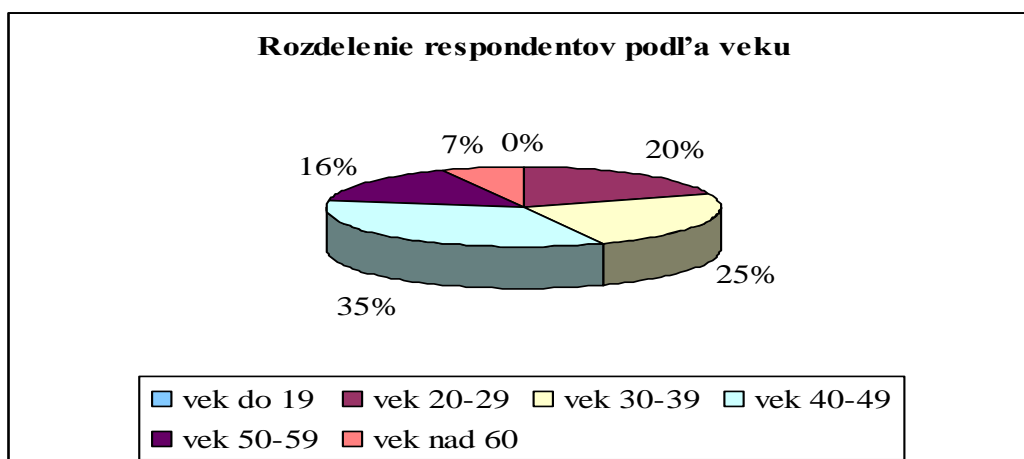
Tab. 2 Vývoj podnikania fyzických osôb

Rok	FO podnikatelia spolu	Živnostníci	SHR	Slobodné povolanie	Živnostníci a SHR	Živnostníci a slobodné povolanie
2005	7 001	6 557	51	278	33	82
2006	7 434	6 863	47	353	25	136
2007	7 797	7 111	47	425	43	171
2008	8 347	7 643	46	429	50	179

VYHODNOTENIE PRIESKUMU V OBLASTI PODNIKANIA

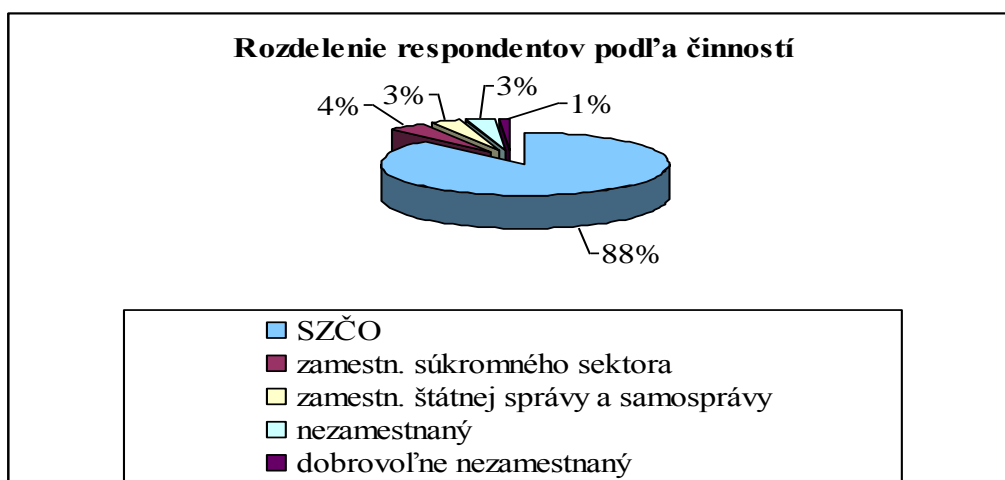
V roku 2009 bol uskutočnený reprezentatívny prieskum v regióne, medzi náhodne oslovenými podnikateľmi, ktorého cieľom bolo zistiť, aký spôsob komunikácie s inštitúciami

by im vyhovoval najviac, aké faktory majú vplyv na ich podnikanie, ako sú spokojní so súčasným stavom podnikateľského prostredia a v akej oblasti by privítali zmenu. Prieskum sa realizoval formou dotazníkového prieskumu. Z celkového počtu 100 dotazníkov bolo komplexne vypísaných a použiteľných 89, pričom všetci respondenti odpovedali anonymne. Z hľadiska vekovej štruktúry boli v prieskume najsilnejšou skupinou zastúpení respondenti vo veku od 40 – 49 rokov (34 %). Vekovú skladbu zúčastnených respondentov znázorňuje graf na obrázku 1.



Obrázok 1 Rozdelenie respondentov podľa veku

Z hľadiska dosiahnutého vzdelania prevažuje skupina podnikateľov so stredoškolským vzdelaním s maturitou, ktorá predstavuje 45% z celkového počtu respondentov. Druhí v poradí sú respondenti s vysokoškolským vzdelaním. Vzhľadom na to, že podnikatelia vykonávajú aj inú, napr. zárobkovú činnosť, prieskum zisťoval, koľkí z respondentov vykonávajú podnikateľskú činnosť spojenú s inou činnosťou. Rozdelenie a percentuálny podiel opýtaných podľa terajšieho zamestnania je uvedený na obrázku 2.

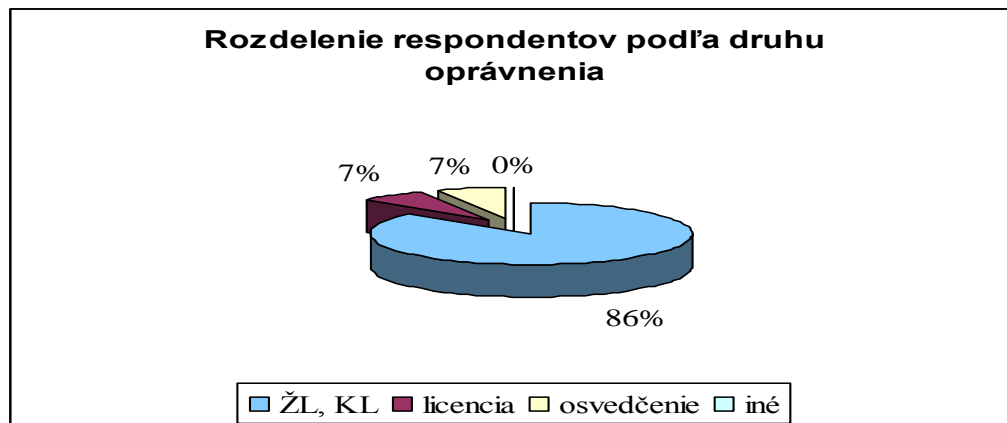


Obrázok 2 Prehľad respondentov podľa zamestnania

Z výsledkov vyplýva, že až 88% podnikateľov, ktorí sa zúčastnili prieskumu, vykonávajú výlučne len podnikateľskú činnosť. 11% respondentov uviedlo, že sú zamestnanci, resp. nezamestnaní, alebo dobrovoľne nezamestnaní, ale podľa ďalších otázok potvrdili, že vykonávajú aj podnikateľskú činnosť. Samostatne zárobkovo činných osôb podnikajúcich popri zamestnaní bolo 28% z celkového počtu opýtaných respondentov, z toho 15% bolo zamestnaných v súkromnom sektore a 13% zamestnaných v štátnej správe alebo samospráve.

Čo sa týka dĺžky vykonávania podnikateľskej činnosti, až 52 % respondentov podniká dlhšie ako 5 rokov. Podnikateľov, ktorí vykonávajú činnosť od 2 do 5 rokov bolo najviac z vekovej kategórie od 40 do 49 rokov. Vekovú kategóriu podnikania v dobe nad 5 rokov zastupovala štruktúra respondentov od 40 do 49 rokov. Na základe uvedeného sa dá konštatovať, že podnikaniu sa začínajú ľudia venovať vo veku blízko 30-tyky a najväčšie percento tejto vekovej kategórie sa venuje podnikaniu dlhodobo alebo trvalo. V súvislosti s komunikačnými kanálmi, ktoré podnikatelia využívajú pri styku s inštitúciami, ako sú colný úrad, daňový úrad, sociálna a zdravotná poisťovňa, až 62% respondentov uviedlo, že najviac im vyhovuje osobný kontakt.

Z grafického znázornenia na obrázku 3 je zrejmé, že až 86 % respondentov podniká na základe živnostenského listu, alebo koncesnej listiny a 14 % podniká na základe licencie, osvedčenia a podobne. Čo sa týka problémov pri vybavovaní oprávnenia na podnikanie, až 87% respondentov uviedlo, že nemali žiadne problémy pri vybavovaní oprávnenia, 9% opýtaných respondentov uviedlo, že vybavovanie ovplyvnila byrokracia a 4% opýtaných uviedlo, že vybavovanie bolo zbytočne zdĺhavé.



Obrázok 3 Prehľad respondentov podľa druhu oprávnenia

Respondenti sa mali možnosť vyjadriť aj k využívaniu podporných dotácií na podnikanie. 26% respondentov uviedlo, že využívajú, resp. majú záujem o určitý druh dotácie, pričom až 83% dotácií bolo v zmysle zákona č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti v znení neskorších predpisov. Analýza potvrdila, že dotácia bola poskytovaná podnikateľom, ktorí vykonávajú činnosť v dobe kratšej ako 5 rokov.

VPLYV FAKTOROV NA PODNIKANIE

Podstatným faktorom, ktorý ovplyvňuje rozvoj a vývoj podnikateľskej činnosti sú právne normy, zákony a predpisy, platiace pre danú oblasť podnikania. Podnikateľské prostredie je tak ovplyvňované predovšetkým legislatívnymi zmenami. Ide hlavne o novely živnostenského zákona, ako aj zákony, ktoré upravujú činnosť zdaňovania príjmov a zákony upravujúce odvádzanie odvodov do sociálnej a zdravotnej poisťovni.

Okrem právnych predpisov pre oblasť daní, miezd a pracovného práva musí nádejný podnikateľ sledovať aj zmeny a novely ďalších zákonov, napríklad v oblasti účtovníctva (Zákon o účtovníctve, Postupy účtovania pre podnikateľov a Rámcová účtovná osnova pre podnikateľov), či ďalšie súvisiace právne predpisy (Živnostenský zákon, Obchodný zákonník, Občiansky zákonník, Zákon o cenných papieroch a investičných službách, Zákon o konkurze a vyrovnaní).

Podnikatelia pri výkone svojej činnosti narážajú na množstvo subjektívnych a objektívnych bariér, ako napríklad nestabilita právneho prostredia, nevhodná legislatíva, sťažený prístup k voľnému kapitálu (podnikatelia nie sú pre finančné spoločnosti atraktívnym zákazníkom), nepostačujúca štátna podpora, prebujnená byrokracia, nepripravenosť, sociálne bariéry, nezvyk a neochota rozumne investovať, psychologické bariéry, negatívny vzťah k riziku, chýbajúca potreba seberealizácie v náročných podmienkach, chýbajúca potreba presadiť sa.

Časť dotazníka bola preto zameraná aj na posúdenie faktorov, ktoré pozitívne alebo negatívne ovplyvňujú podnikanie vybraných podnikateľov. Respondenti mali možnosť číselne ohodnotiť významnosť a dôležitosť vplyvu vybraných faktorov (uvedených v tabuľke 3) na podnikanie na základe päťbodovej stupnice:

- 1 = najviac významný faktor,
- 2 = viac významný faktor,
- 3 = významný faktor,
- 4 = menej významný faktor,
- 5 = nevýznamný faktor.

Výsledok analýzy faktorov majúcich vplyv na podnikanie je uvedený v tabuľke č. 3.

Tab. 3 Vplyv faktorov na podnikanie I.

kritérium/známka	1		2		3		4		5	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
prístup k finančným zdrojom	45	17%	19	9%	22	10%	1	1%	2	6%
korupcia	15	5%	25	12%	32	14%	9	12%	8	26%
byrokracia	18	7%	21	10%	29	13%	14	20%	7	23%
cenová stabilita	25	9%	22	11%	30	14%	9	12%	3	10%
hospodárska politika	23	8%	25	12%	27	13%	13	18%	1	3%
pracovná legislatíva	16	6%	27	14%	29	13%	13	18%	4	13%
vymožiteľnosť práva a funkčné súdnictvo	30	11%	25	12%	21	10%	9	12%	4	13%
daňové a odvodové zaťaženie	51	19%	20	10%	14	6%	3	4%	1	3%
vzťah k obchodným partnerom	48	18%	21	10%	17	7%	2	3%	1	3%
odpovede spolu	271	100%	205	100%	221	100%	73	100%	31	100%

Na základe uvedených informácií je možné konštatovať, že ku kritériám respondenti priradili z päťbodovej stupnice známku „najviac významný“ až v 271 prípadoch. Za najviac významné boli označené faktory, ako daňové a odvodové zaťaženie, vzťah k obchodným partnerom a prístup k finančným zdrojom.

V tabuľke 4 je uvedený pohľad, ako respondenti priradzovali známku podľa jednotlivých kritérií. Aj táto čiastková analýza potvrdila, že za najviac významné kritériá považujú daňové a odvodové zaťaženie a to až 57 % z oslovených podnikateľov, vzťah k obchodným partnerom v 54 % a prístup k finančným zdrojom bol zastúpený 51 %.

Jedna z otázok v dotazníku sa týkala aj pomoci v podnikaní zo strany štátu. Z čiastkových výsledkov vyplýva, že respondenti za najdôležitejšiu formu pomoci zo strany štátu považujú zníženie odvodov, zníženie daní a menšiu administratívu a finančnú podporu.

Dotazník obsahoval aj jednu otvorenú otázku, kde mali možnosť respondenti vyjadriť názor na súčasný stav podnikateľského prostredia. Spokojných so súčasným stavom je, podľa výsledkov, 40% respondentov, nespokojnosť so slabou podporou štátu vyjadrilo až 29% opýtaných, za katastrofický stav podnikateľského prostredia označilo až 18% podnikateľov. Problémy vidia respondenti v častých legislatívnych zmenách, veľmi silnej konkurencii, ťažkom presadení sa na trhu a slabej podpory zo strany štátu. Až 57% opýtaných by privítalo zníženie daní a odvodov.

Tab. 4 Vplyv faktorov na podnikanie II.

kritérium/známka	1		2		3		4		5	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
prístup k finančným zdrojom	45	51%	19	21%	22	25%	1	1%	2	2%
korupcia	15	17%	25	28%	32	36%	9	10%	8	9%
byrokracia	18	20%	21	24%	29	32%	14	16%	7	8%
cenová stabilita	25	28%	22	25%	30	34%	9	10%	3	3%
hospodárska politika	23	26%	25	28%	27	30%	13	15%	1	1%
pracovná legislatíva	16	18%	27	30%	29	33%	13	15%	4	4%
vymožitelnosť práva a funkčné súdnictvo	30	34%	25	28%	21	24%	9	10%	4	4%
daňové a odvodové zaťaženie	51	57%	20	22%	14	16%	3	4%	1	1%
vzťah k obchodným partnerom	48	54%	21	24%	17	19%	2	2%	1	1%

STAV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA PODĽA SOPK

Stav podnikateľského prostredia je ukazovateľ založený na vnímaní viacerých faktorov. Je ovplyvňovaný vnútornou a vonkajšou politickou stabilitou, trvalou udržateľnosťou makroekonomického rámca a jeho rastu, stavom a vývojom vnútroštátnej a európskej legislatívy, reálnej vymáhateľnosti práva, ale aj praktickej formy uplatňovania hospodárskej politiky vládou a vzájomných vzťahov medzi podnikateľskými subjektmi. Včasná, pravdivá, celostná a plnohodnotná informácia je kľúčom k podnikateľskému úspechu. Slovenská obchodná a priemyselná komora preto vo svojej činnosti považuje tok informácií medzi členskou základňou a jej samosprávnymi výkonnými orgánmi, agregovanie týchto informácií a poskytovanie ich späť členskej základni, verejnosti a verejnej správe za jednu z dominantných úloh. Jeden z osvedčených spôsobov ako túto úlohu reálne naplňať, je pravidelný ročný prieskum medzi svojimi členmi o názoroch na ich podnikanie v roku prieskumu a v budúcom roku. V roku 2009 sa už dvanásť raz po sebe uskutočnil prieskum medzi členmi SOPK. Prieskum sa uskutočnil, tak ako v minulosti, formou ankety. Anketové otázky sú v rozhodujúcej miere nemenné oproti otázkam v anketách z predchádzajúcich rokov. To vytvára možnosť sledovať vývoj názorov členov SOPK na ich podnikanie, charakterizovať vývojové tendencie vonkajšieho a vnútorného prostredia podnikania v Slovenskej republike. Slovenská obchodná a priemyselná komora so svojou štruktúrou členskej základne prekrýva, na rozdiel od iných odvetvových, profesijných a záujmových podnikateľských a zamestnávateľských organizácií, celé spektrum podnikateľských subjektov.

Účastníci prieskumu mohli uviesť, podobne ako v anketách v minulých rokoch, ktoré riziká ovplyvňujú podnikateľskú činnosť. Ako päť najvýraznejších rizík v roku 2009 posúdili respondenti riziká v tomto poradí:

1. svetová hospodárska kríza,
2. vysoká odvodová zaťaženosť,

3. klientelizmus a korupcia,
4. nízka vymáhateľnosť práva,
5. znížený zahraničný dopyt.

Päť rizík v roku 2009 s najmenším vplyvom na riziká podnikania zaradili účastníci prieskumu takto:

1. podnikateľské združenia,
2. sociálne nepokoje,
3. politika odborov,
4. vysoké úrokové miery,
5. kurz € k iným menám a výkyvy menového kurzu. [1]

Podstatné však je, že v roku 2009 až 46% respondentov vníma podnikateľské prostredie nepriaznivejšie ako v roku 2008 očakávali.

Rok 2009 bol už tretím rokom realizácie Národného strategického referenčného rámca ako základného strategického dokumentu Slovenskej republiky na programovanie využívania fondov Európskej únie v rokoch 2007 – 2013. Nové referenčné obdobie vytvára novú štruktúru a najmä viac finančných zdrojov oproti minulému obdobiu. Z prieskumu vyplýva, že od roku 2007 postupne rastie informovanosť o využívaní fondov EÚ, rastie počet podnikateľských subjektov, ktoré sa uchádzali o využívanie štrukturálnych fondov EÚ, ale pretrvávajú negatívny názor na transparentnosť procesu, keď tri štvrtiny respondentov označuje proces za netransparentný a naďalej pretrvávajú záujem o využitie zdrojov z EÚ. Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že v otázke využívania štátnej pomoci prostredníctvom štrukturálnych fondov EÚ dochádza k stagnácii aj pri pozitívnej informácii, že podnikatelia pociťujú rast informovanosti v tejto oblasti.

ZÁVER

Rozvoj informačných technológií, zmeny distribučných kanálov spôsobených internetovým obchodom a tiež globalizácia, vedúca k odbúraniu colných bariér a narastaniu konkurencie, ovplyvňujú rozhodovanie o podnikaní v konkrétnych podmienkach. Napriek priaznivým trendom vo vývoji sektora malého podnikania ostáva stále pomerne dosť faktorov negatívne ovplyvňujúcich podnikateľskú činnosť, na ktoré sa musia podnikatelia v nadchádzajúcom období zamerať. Ide najmä o komplikovanú a často sa meniacu legislatívu, administratívnu náročnosť podnikania, vysoké odvodové zaťaženie a slabú vymožitelnosť práva. V oblasti podporných programov došlo k utlmeniu štátnych programov a prenesenie váhy na programy podpory financované zo štrukturálnych fondov. Nábeh nových programov bol sprevádzaný viacerými problémami, ide predovšetkým o pomalé hodnotenie a spracovávanie žiadostí a vysoké administratívne nároky na strane príjemcov aj poskytovateľov pomoci.

K zlepšeniu podnikateľského prostredia môže prispieť vláda svojimi legislatívnymi úpravami, ale aj podnikatelia svojím poctivým podnikateľským správaním a prístupom k dodržiavaniu zákonov.

Príspevok je súčasťou grantovej úlohy VEGA 1/0052/08 Systémový prístup k racionalizácii pracovných procesov vo výrobných podnikoch.

LITERATÚRA

1. BAČIŠIN, V.: Očakávania podnikateľov v tomto roku podľa prieskumu SOPK. Dostupné na <<http://enhf.euba.sk/web2/>>
2. DUNAJOVÁ – JURČOVÁ, V.: *Analýza vývoja podnikateľskej činnosti v regióne Poprad*. [Diplomová práca]. ŽU v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky, dopravy a spojov; Katedra ekonomiky. Žilina : FPEDaS ŽU, 2009. 73 s.
3. KASSAY, Š.: *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. ISBN 80-224-0775-5
4. KOPÁL, L. - URMÍN, F.: *Živnostenské podnikanie*. Bratislava : Ing. Miroslav Mračko - Epos, 2001. ISBN 80-8570-37-5-0
5. STRÁŽOVSKÁ, H.: *Malé a stredné podniky. Obchodné podnikanie*. Bratislava : Sprint, 2009. ISBN 80-8908-56-4-4
6. Obvodný úrad Poprad, Odbor živnostenského podnikania
7. Štatistický úrad Poprad
8. www.euroekonom.sk
9. www.socpoist.sk (internetová stránka Sociálnej poisťovne)
10. www.nadsme.sk/files/file/publikacie/Stav_MSP_06.pdf

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Andrea Krauszová
odborná asistentka
TU v Košiciach, Strojnícka fakulta
Katedra manažmentu a ekonomiky
Němcovej 32, 042 00 Košice
Tel.: 055/602 3244
E mail: andrea.krauszova@tuke.sk

SYSTÉMY MANAŽÉRSTVA BOZP AKO EFEKTÍVNY NÁSTROJ RIADENIA PODNIKU

OHS MANAGEMENT SYSTEMS AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF BUSINESS

Marek ŠOLC

ABSTRAKT

Komplexné zvyšovanie úrovne bezpečnosti je na začiatku 21. storočia jednou z najvýznamnejších úloh, ktorá stojí pred celou spoločnosťou, pred vládami jednotlivých krajín, ale aj pred manažmentom každej firmy. Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (BOZP) je oblasťou, ktorá bola donedávna mnohými podceňovaná a zanedbávaná. Tento trend však už prestáva platiť. Organizácie si dobre uvedomujú potrebu zmeny v prístupe k BOZP, pretože ich úroveň BOZP významne ovplyvňuje, ako sa organizácia stane uznávanou, úspešnou a prosperujúcou, ako na domácom, tak aj zahraničnom trhu.

Kľúčové slová: manažerstvo, bezpečnosť, legislatíva, štandard, systém.

ABSTRACT

Comprehensive upgrading of safety is the beginning of the 21st century one of the most important tasks facing the whole society, from national governments, but also from management of each company. Occupational Safety and Health is an area, which until recently was underestimated and neglected. This trend ceases to be valid. Organisations are well aware of the need for changes in access to health and safety, because the level of safety and health at work significantly influences whether the organization becomes recognized, successful and well-established on domestic and foreign markets.

Keywords: management, safety, legislation, standard, system

ÚVOD

Na začiatku priemyselnej revolúcie boli technické zariadenia po bezpečnostnej stránke na veľmi nízkej úrovni. S postupom času technika kládla v súvislosti s narastajúcim stupňom zložitosti systémov a zariadení neustále vyššie nároky na bezpečnosť, a preto musí byť posudzovaná systematicky s ohľadom na človeka, ktorý tam pracuje, ako aj na človeka, ktorý sa po pracovisku pohybuje len ako tretia osoba. Z toho vyplýva, že cieľom všetkých aktivít musí byť snaha, aby sme neohrozili človeka. Európska agentúra pre BOZP zhromažďuje štatistiky v oblasti BOZP a prieskumy z celého sveta. Jedným zo spôsobov porovnávania systémov BOZP s členskými štátmi EÚ je každoročne vyhlasovaný „týždeň BOZP“. Niektoré štatistiky za posledné roky v oblasti BOZP:

- „každé tri a pol minúty v EÚ niekto zomrie z dôvodov súvisiacich s prácou,
- každoročne v EÚ zomrie 142 400 osôb na následky chorôb z povolania a 8 900 osôb na následky pracovného úrazu,

- až tretinu z celkového počtu 150 000 úmrtí možno každý rok pripísať nebezpečným látkam na pracovisku v EÚ, vrátane 21 000 úmrtí spôsobených vystavením azbestu[1].

VZNIK A VÝVOJ SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA BOZP

Formalizované manažérske systémy sa objavili už od začiatku 80-tych rokov 20-tého storočia. V súčasnej dobe existujú 3 hlavné oblasti, pre ktoré sú manažérske systémy implementované:

- manažérstvo kvality,
- environmentálne manažérstvo,
- manažérstvo BOZP.

V histórii manažérskych systémov sa najprv objavili systémy manažérstva kvality, ktoré sú orientované na výrobok, resp. na jeho kvalitu. Historicky mladšie ako systémy manažérstva kvality sú systémy environmentálneho manažérstva, ktoré sa zaoberajú dopadom celého životného cyklu výrobku na životné prostredie, z čoho vyplýva, že tieto systémy sú orientované na proces výroby. Najmladšie z trojice systémov sú systémy manažérstva BOZP, ktoré sa orientujú na zamestnancov organizácie (človeka). Každá ľudská činnosť nesie so sebou riziká rôzneho druhu a veľkosti. Preto je nutné tieto riziká poznať, eliminovať a manažovať.

VÝVOJ BOZP V EÚ

Oblasť BOZP zaznamenala v EÚ koncom 80. rokov rozsiahlu transformáciu. V roku 1985 platilo pre oblasť BOZP viac ako 300 smerníc, ktoré detailne popisovali bezpečnostné požiadavky. Odborníci však skonštatovali, že takáto sústava predpisov prestávala byť funkčná pre dodržiavanie v praxi. Európska komisia rozhodla všetky smernice zrušiť a vytvoriť pre oblasť BOZP novú sústavu smerníc. Povinnosti zamestnávateľa a zamestnancov boli zhrnuté v jednom rámcovom predpise, ktorý stanovoval zavádzanie nástrojov manažovania na podporu zlepšovania BOZP. Táto nová filozofia na zlepšovanie BOZP bola postavená na troch základných princípoch:

- bezpečnosť práce sa musí organizovať s ohľadom na všetky aspekty súvisiace s prácou,
- zamestnávateľ musí rozpoznať a vyhodnotiť, čo môže zamestnancov na pracovisku skutočne ohroziť a prijať zodpovedajúce opatrenia – musí posúdiť riziká,
- na zlepšenie úrovne BOZP je nutná spolupráca zamestnávateľov a zamestnancov, preto je zamestnávateľ povinný zapájať zamestnancov do riešenia otázok BOZP.

Nový predpis bol schválený už v roku 1989 - Rámcová smernica č. 89/391/EEC o vykonávaní opatrení na zlepšenie BOZP. Táto smernica definuje základné zásady prevencie, stanovuje rámcové povinnosti zamestnávateľom a zamestnancom. Na túto smernicu nadväzujú vykonávacie smernice, ktorými sa stanovujú minimálne požiadavky bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov, pracovných podmienok a pracovného prostredia so zameraním na pracovné prostriedky, pracovné prostredie, osobné ochranné pracovné pomôcky, manipuláciu s bremenami, prácu s obrazovkami, azbestom, chemickými látkami, atď.. Technická smernica o strojoch 89/392/EEC má tiež rámcový charakter, pretože zavádza

systém preukazovania zhody a označovanie výrobkov značkou CE. Na ňu nadväzujú smernice o technických požiadavkách na jednotlivé druhy výrobkov a technických zariadení. Ide napríklad o elektrické zariadenia, výtahy, žeriavy, tlakové nádoby atď., ale aj hračky, strelné zbrane a pod. Tieto smernice sa označujú ako maximálne bezpečnostné požiadavky. Ak sú tieto požiadavky splnené, nesmie členský štát brániť, alebo obmedzovať uvedenie výrobkov na svoj trh a do prevádzky. Znamená to, že ide zabezpečenie voľného pohybu tovarov.

VÝVOJ BOZP V SR

Jednou s podmienok zmluvy o pridružení k EÚ, ktorú uzatvorila SR s členskými štátmi, bola požiadavka harmonizovať slovenskú legislatívu s právnym systémom EÚ. Zákon o BOZP zaviedol nové inštitúty, ktoré nemali na Slovensku dovtedy žiadnu tradíciu:

- posudzovanie rizík,
- politika BOZP,
- zástupcovia zamestnancov,
- komisie BOZP,
- závodné zdravotné služby a pod..

V roku 2001 začali vychádzať vykonávacie Nariadenia vlády, ktorými boli implementované jednotlivé smernice EÚ. Pre správnu aplikáciu nových predpisov v praxi je treba hľadať riešenia v technických normách, príručkách dobrej praxe a odbornej literatúre. Vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie sa začala postupne zosúladať a harmonizovať európska legislatíva s legislatívou slovenskou. Základným slovenským zákonom je zákon NR SR č. 124/2006 Z.z. o BOZP [2]. Predmetom zákona sú všeobecné zásady prevencie a základné podmienky na zaistenie BOZP a na vylúčenie rizík a faktorov podmieňujúcich vznik pracovných úrazov, chorôb z povolania a iných poškodení zdravia z práce. Slovenským orgánom, ktorý zodpovedá za kontrolu dodržiavania opatrení pre oblasť BOZP a vykonáva inšpekciu, je Národný inšpektorát práce (NIP). Odborníkov pre oblasť BOZP zastrešuje nezisková organizácia Slovenská asociácia pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a ochranu pred požiarimi. Prehľad niektorých ďalších zákonov v oblasti BOZP:

- Zákon č. 574/2009 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov,
- Zákon č. 140/2008 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 309/2007 Z. z. a o zmene a doplnení zákona č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Zákon č. 126/2006 Z.z., o verejnom zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Zákon č. 125/2006 Z.z., o inšpekcii práce a o zmene a doplnení zákona č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Ústavný zákon č. 323/2004, ktorým sa mení a dopĺňa Ústava Slovenskej republiky č. 460/1992 Zb. V znení neskorších predpisov,
- Zákon č. 261/2002 Z.z., o prevencii závažných priemyselných havárií a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

ČO JE SYSTÉM MANAŽÉRSTVA BOZP?

Na zabezpečenie trvalej prosperity organizácie je dôležité, aby bol zavedený riadiaci mechanizmus, ktorý zabezpečí správne fungovanie organizácie. Všeobecne platí zásada, že len 15 % problémov je vhodné ponechať na riešenie zamestnancom a 85 % by malo byť zabezpečených systémom manažérstva. Tak, ako v ostatných oblastiach manažérstva organizácie, aj v oblasti BOZP je potrebné zaviesť účinný systém manažérstva. SM BOZP je postupnosť krokov, ktoré majú zabezpečiť systematické dodržiavanie bezpečnostných predpisov, zásad ochrany zamestnancov pri práci, neustále zlepšovanie pracovných podmienok a pracovnej disciplíny a celkovej výkonnosti zamestnancov. Každý krok znamená zavedenie a udržiavanie určitých systémových prvkov manažérstva BOZP.

HOLISTICKÝ PRÍSTUP K BOZP

Ak je politika BOZP postavená na tzv. holistickom (celostnom) prístupe, znamená to zamerať sa na riešenie BOZP s ohľadom na všetky aspekty súvisiace s prácou. V prvotnom kroku to bolo jednotné ponímanie oblasti bezpečnosti a oblasti zdravia, fyzickej, psychickej a sociálnej pohody. Výzva k holistickému prístupu je v určitom slova zmysle výzvou k integrácii všetkých aspektov súvisiacich s prácou. Dáva tak podnet aj na širšie uplatňovanie integrovaných systémov manažérstva.

SYSTÉMOVÝ PRÍSTUP K BOZP

Doterajšia prax v riadení BOZP sa sústreďovala hlavne na to, aby stav na pracoviskách, stav technických zariadení a vykonávané práce boli v súlade s predpismi na zaistenie BOZP. Nový prístup k presadzovaniu BOZP kladie dôraz na hľadanie spôsobov, ako predchádzať nedostatkom, aby vôbec nevznikli. Tento prístup vychádza z nasledovných princípov:

- nedodržiavanie pravidiel bezpečnosti nie sú náhodné chyby, ale dôsledky nevhodnej organizácie práce,
- aj pracovné úrazy, choroby z povolania a nevhodné pracovné podmienky sú v podstatnej miere dôsledkami nesprávnej organizácie práce,
- presadzovanie BOZP je efektívne iba vtedy, ak nespočíva len v naprávaní jednotlivých nedostatkov, ale skúma aj príčiny ich výskytu a vykonáva opatrenia na predchádzanie vzniku nedostatkov,
- bezpečnosť systému závisí jednak od úrovne technického riešenia, ale aj od pracovného prostredia a od ľudí tvoriacich súčasť systému, t.j. od všetkých zložiek systému človek – stroj – pracovné prostredie, znamená to tiež, že organizačné riešenie je rovnako dôležité ako technické,
- efektívne predchádzanie nehodám sa dá dosiahnuť aj cielenou analýzou nedostatkov a nežiaducich udalostí, ktoré ešte nespôsobili škodu (skoronehody, udalosti bez následkov),
- riešenie otázok BOZP je zamerané prednostne na organizačné a systémové opatrenia.

Tabuľka 1 Ako sa mení prístup k BOZP

	STARÝ PRÍSTUP	NOVÝ PRÍSTUP
Prístup:	technický	systemový
Metódy:	riešenie negatívnych aspektov (následkov nehôd)	prevencia, predchádzanie negatívnym aspektom
Zameranie na:	stroje, zariadenia, pracovné prostredie	ľudský faktor, kultúra práce
Princíp (prirovnanie):	hardware	software
Riadenie:	direktívne	participatívne
BOZP je záležitosťou:	bezpečnostného technika	vedenia a všetkých zamestnancov
Odborníci:	technici, inžinieri, hygienici	psychológovia, sociológovia, odborníci na posudzovanie rizík, systémoví analytici

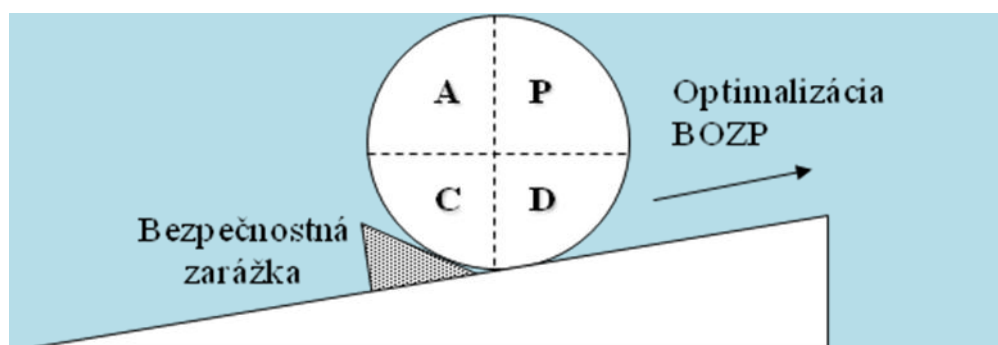
Zdroj: vlastné spracovanie

DEMINGOV MODEL RIADENIA

Filozofia riadenia bola reprezentovaná modelom Shewhartovho cyklu už v roku 1939. Neskôr, v 50. rokoch zdokonalil a spopularizoval tento princíp W. Edwards Deming v podmienkach japonskej stratégie riadenia v podobe P-D-C-A cyklu (**P**lan=plánuj, **D**o=rob, **C**heck=kontroluj, **A**ct=konaj). Model bol pôvodne prezentovaný na podmienky manažérstva kvality. Znázorňuje schopnosť napredovania procesu k optimálnemu systému. Aplikovaním na systém manažérstva BOZP je „Demingovo koleso“ znázorňované na naklonenej rovine, čo naznačuje, že proces môže byť reverzibilný. Opakovaním cyklu sa proces dostáva na vyššiu úroveň, avšak musí byť použitá „bezpečnostná zarážka“, aby sa nevrátil do východzej polohy. Zarážka symbolizuje:

- opatrenia, ktoré musia byť v podmienkach riadenia fixované,
- opatrenia, ktoré sú zavedené trvale do praxe.

Tento model prezentuje tiež zásadu, zavedenie systému manažérstva je len východším krokom a pre správne fungovanie systému je nevyhnutné vynakladať neustále úsilie na jeho udržiavanie.



Obrázok 1 „Demingovo koleso“ v znázornení princípu napredovania [3]

ŠTANDARDY SYSTÉMOV MANAŽÉRSTVA BOZP

Na zabezpečenie trvalej prosperity organizácie je dôležité, aby bol zavedený riadiaci mechanizmus, ktorý zabezpečí správne fungovanie organizácie.

Tabuľka 2 Prehľad existujúcich štandardov v oblasti BOZP

Označenie	Názov dokumentu	Štát, organizácia	Rok
ILO OSH 2001	Príručka pre systém riadenia BOZP	MOP	2001
OHSAS 18 001, 18002	Systémy riadenia ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci	medzinárodné inštitúcie	1999, 2007, 2000
MLN 1999	Príručka pre systém riadenia BOZP	Japonsko	1999
PN-N-18000	Poľská norma pre systém riadenia BOZP	Poľsko	1999
BTP 0011/98	Systém vnútorného riadenia bezpečnosti v podniku	Česká republika	1998
NPR 5001	Návod na systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci	Holandsko	1997
VCA	Systém bezpečnosť práce – kontroly zoznam pre subkontraktorov	Benelux	1997
Australia standard DR 96311	Systém riadenia BOZP – všeobecné smernice k princípom systému a technikám	Austrália Nový Zéland	1996
BS 8800	Smernica pre systémy riadenia ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci	Veľká Británia	1996
ISA 2000	Požiadavky na riadiace systémy pre bezpečnosť a ochranu zdravia	SGS Yardley ICS	1996
AIHA OHSMS 96/3/26	Systém riadenia ochrany zdravia a bezpečnosti práce	USA	1996
ASCA	Program kontroly bezpečnosti práce v podnikoch	Nemecko	1996
MALWA	Program riadenia bezpečnosti a rizík pri práci	Poľsko	1996
Internal control AFS 1996	Záväzný predpis k systému riadenia bezpečnosti, ochrany zdravia a environmentu	Švédsko	1996

ISRS	Medzinárodný systém hodnotenia a certifikácie bezpečnosti pri práci	AGA/DNV Nórsko	1995
TUTTAVA	Program hodnotenia a motivovania k bezpečnej práci a ochrany zdravia	Fínsko	1994
MIL-STD-882C	Systémové požiadavky na program bezpečnosti	USA	1993
kódex pre prax	Riadenie ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci	Veľká Británia	1992, 1999
Internal control	Závazný predpis k systému riadenia bezpečnosti, ochrany zdravia a environmentu	Nórsko	1991
Fed.reg. 59:3904-3916	Príručka pre systém riadenia BOZP	USA	1989

Zdroj: vlastné spracovanie

PRÍNOSY SYSTÉMOV MANAŽÉRSTVA BOZP

BOZP je výhodná pre podnikanie a je aj zárukou a sociálnou povinnosťou. Organizácie oceňujú BOZP, pretože chráni ľudí pred zraneniami alebo chorobami spôsobenými prácou a je zároveň nevyhnutnou súčasťou úspešného podnikania.



Obrázok 2 Prínosy dobrej BOZP[4]

Po dôkladnom osvojení niektorého zo systémov manažérstva BOZP (najčastejšie OHSAS 18001[5]) je možné v organizácií očakávať tieto prínosy:

- dosiahnutie plnej zhody s legislatívou,
- zníženie rizika vzniku nehôd a následných časových a finančných strát,
- zvýšená kontrola možných nebezpečenstiev a minimalizácia všetkých možných rizík vďaka jasne stanoveným havarijným plánom, politiky a cieľom smerujúcim k udržateľnému rozvoju,
- jasnejšie vymedzenie investičných zámerov a podnikateľských plánov so zohľadnením požiadaviek BOZP,
- zvýšenie podnikateľskej dôveryhodnosti pre investorov, banky a poisťovne (nižšie úroky, poistenie),
- zlepšenie vzťahu so zamestnancami, odbormi, verejnosťou a štátnymi inštitúciami,

- vylúčenie alebo obmedzenie nákladov, spôsobených neujasnenou organizačnou štruktúrou v SM BOZP,
- úspory na pokutách a iných sankciách,
- rozšírenie možností v exportnej oblasti a v oblasti štátnych zákaziek a podpôr podnikania,
- celkové zlepšenie imidžu organizácie.

Každá organizácia môže dosiahnuť významný prínos tým, že investuje do oblasti BOZP. Prostredníctvom jednoduchých zlepšení je možné zvýšiť konkurencieschopnosť, ziskovosť a motiváciu zamestnancov. Zavedenie systému manažerstva BOZP poskytuje určitý rámec na prevenciu alebo na minimalizáciu úrazov a chorobnosti. Prečo je BOZP nevyhnutnou súčasťou dobrej organizácie? Preto, lebo nám:

- slúži na vyjadrenie toho, že organizácia je sociálne zodpovedná,
- chráni a posilňuje obraz a hodnotu obchodnej značky,
- pomáha maximalizovať produktivitu zamestnancov,
- posilňuje oddanosť zamestnancov vo vzťahu k organizácii,
- znižuje náklady a zabraňuje narušeniu pracovného procesu,
- umožňuje organizáciám plniť očakávania klientov v oblasti BOZP,
- podnecuje pracovnú silu k dlhšej účasti v aktívnom živote.[4]

PREHĽAD NIEKTORÝCH ORGANIZÁCIÍ S ÚSPEŠNE ZAVEDENÝM SYSTÉMOV MANAŽÉRSTVA BOZP V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Tabuľka 3 Prehľad organizácií v SR so zavedeným štandardom BOZP

Organizácie v podmienkach SR s úspešne zavedením systémom manažerstva BOZP (výrobné organizácie)		
1. Železiarne Podbrezová, a.s. (STN OHSAS 18001)	2. Slovalco, a.s., Žiar nad Hronom (OHSAS 18001:2007)	3. Sapa Profily, a.s., Žiar nad Hronom (OHSAS 18001:2007)
4. Arprog, a.s. Poprad (OHSAS 18001:2007)	5. SES Tlmače, a.s. (OHSAS 18001:2007)	6. Tepláreň Košice, a.s. (OHSAS 18001:2007)
7. Elektrovod Žilina, a.s. (OHSAS 18001:2007)	8. Hakom, s.r.o. Martin (OHSAS 18001:2007)	9. Messer Slovnaft, s.r.o. Bratislava (OHSAS 18001:2007)
10. Ažd Košice, a.s. Košice (OHSAS 18001:2007)	11. AŽD W Poprad, s.r.o. (OHSAS 18001:2007)	12. Krypton, s.r.o. Poprad (OHSAS 18001:2007)
13. Acis, s.r.o. Bratislava (OHSAS 18001:2007)	14. Böhler-Uddeholm Slovakia, a.s. Martin (OHSAS 18001:2007)	15. Zsnp recykling, a.s. Žiar nad Hronom (OHSAS 18001:2007)
16. Kasico, a.s. Bratislava (OHSAS 18001:2007)	17. Elektromagnetické montáže, a.s. Žilina (OHSAS 18001:2007)	18. Environ servis, s.r.o. Vranov nad Topľou (OHSAS 18001:2007)
19. Ido hutný projekt, a.s. Bratislava (OHSAS 18001:1999)	20. Slovasfalt, spol. s.r.o. Bratislava (OHSAS 18001:2007)	21. Ingsteel, spol. s.r.o. Bratislava (OHSAS 18001:2007)

Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Systémy manažerstva BOZP sú súčasťou vrcholových manažérskych aktivít v organizáciách. Vysoká kvalita života musí vychádzať z neustáleho tréningu a vzdelávania sa hlavne v oblasti aplikácie rôznych metód systémov riadenia rizika, z uvedomovania si skutočnosti, že neexistuje nulové riziko a existencie minimálnych rizík. Investovanie do BOZP a preventívnej činnosti predstavujú v konečnom dôsledku zisk organizácie. Zamestnávateľi si musia byť vedomí, že zlé pracovné podmienky a rizikové pracoviská môžu predstavovať pre organizáciu ďalšie výdavky, že obchodné ciele možno účinne kombinovať so starostlivosťou o bezpečnosť a ochranu zdravia zamestnancov.

Príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia grantového projektu VEGA 1/4141/07.

LITERATÚRA

1. OSHA : Zníženie pracovných úrazov a chorôb z povolania prostredníctvom lepšieho hodnotenia rizika. [online]. 23-09-2008 [citované 18-02-2009], Bratislava. Dostupné na internete: <<http://www.omnimedia.sk/?tlacove-stredisko-zoznam-sprav&message=128>>.
2. Zákon č. 124/2006 Z.z., o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
3. SABO, Milan. Prínosy manažmentu BOZP v podnikateľskom subjekte. Bezpečná práca, č. 4 (2004), s. 9 - 10.
4. Prínosy pre podniky vyplývajúce z vysokej úrovne bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, FACTS, 77, Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, ISSN 1725-7085, Dostupné na internete: <<http://osha.europa.eu/sk/publications/factsheets/77>>.
5. STN OHSAS 18001:2009- Systémy manažerstva a ochrany zdravia pri práci - Požiadavky.
6. Šolc, M.: Aplikácie niektorých nových zákonov v integrovaných manažérskych systémoch. KDP, TU Košice, 2003.
7. Certifikácia SM BOZP podľa OHSAS 18 001. Dostupné na internete: <<http://www.elbacert.sk/OHSAS-18001-system-manazerstva-BOZP.html>>.
8. MAJER, Ivan: Ako ovplyvní BOZP vstup do EÚ? Dostupné na internete: <http://www.ebts.besoft.sk/index.php?kam=forum_bozp&sub_konf=70300>.

INFORMÁCIE O AUTOROVI:

Ing. Marek Šolc, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Hutnícka fakulta, Katedra integrovaného manažerstva,
Letná 9, 042 00, Košice
tel.: 055/602 2646
e-mail: marek.solc@tuke.sk

POSÚDENIE RIZIKA V PODMIENKACH MALEJ ZÁKLADNEJ ŠKOLY

RISK ASSESSMENT IN CONDITIONS OF SMALL PRIMARY SCHOOLS

Erik VODARČÍK

ABSTRAKT

Problematika bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) je v súčasnosti predmetom rozsiahlejšieho skúmania a implementácie do organizácií než v minulosti. Deje sa to predovšetkým jednak k neuspokojivému celkovému stavu počtu zranení na strane prvej a v súvislosti s väčšou konkurencieschopnosťou organizácie na pracovnom trhu na strane druhej. V súčasnom 21. storočí, dobe zdokonaľovania sa techniky a jej rozširujúcim sa používaním medzi viacerými pracovníkmi, hrozia v pracovnom procese i naďalej rôzne riziká. Je preto nutné zaoberať sa v organizáciách otázkou, ako zabrániť alebo eliminovať dopad týchto rizík.

Kľúčové slová: bezpečnosť, riziko, legislatíva, posúdenie rizika, bezpečnostné opatrenia

ABSTRACT

The issue of safety and health is currently the subject of a wider review and implementation in organizations than in the past. This happens particularly unsatisfactory both to the overall condition of the injured side of the first in connection with the organization more competitive in the labour market on the other. In today's 21st century, the time improving the technology and its expanding use among more workers, the labor force continues to threaten various risks. It is therefore necessary to address the organizational issues, how to prevent or eliminate the impact of these risks.

Keywords: safety, risk, legislative, risk assesment, safety measures

ÚVOD

Napredovanie priemyslu hlavne za posledných 100 rokov prinieslo do sféry výroby a poskytovania služieb nové možnosti využívania strojov, zariadení a ľudského potenciálu. To však prinieslo nielen zefektívnenie práce, ale priamo úmerne aj zvýšenie počtu zranení a škôd na majetku. Dôvodom bola nízka uvedomelosť zamestnávateľov a zamestnancov v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Proces znižovania rizika prebiehal tak, že po vyšetrení nehody sa prijali opatrenia na jeho zníženie. V dnešnej podobe je znalosť predchádzania a znižovania zranení a škôd na majetku ošetrená právnymi a ostatnými predpismi a normami z danej oblasti.[1]

LEGISLATÍVA TÝKAJÚCA SA BOZP

- Zákon č.124/2006 Z. z., z 2. februára 2006 o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Vyhláška č. 448/2007 Ministerstva zdravotníctva SR zo 7. septembra 2007 o podrobnostiach o faktoroch práce a pracovného prostredia vo vzťahu ku kategorizácii prác z hľadiska zdravotných rizík a o náležitostiach návrhu na zaradenie prác do kategórií,
- Vyhláška č. 542/2007 Ministerstva zdravotníctva SR zo 16. augusta 2007 o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci,
- Zbierka zákonov č. 479/2007, úplne znenie zákona č. 311/2001 Z.z., Zákonník práce.
- Nariadenie vlády SR č. 392/2006 z 24. mája 2006 o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách pri používaní pracovných prostriedkov,
- Zákon č. 125/2006 Z.z., z 2. februára 2006 o inšpekcii práce a o zmene a doplnení zákona č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov,

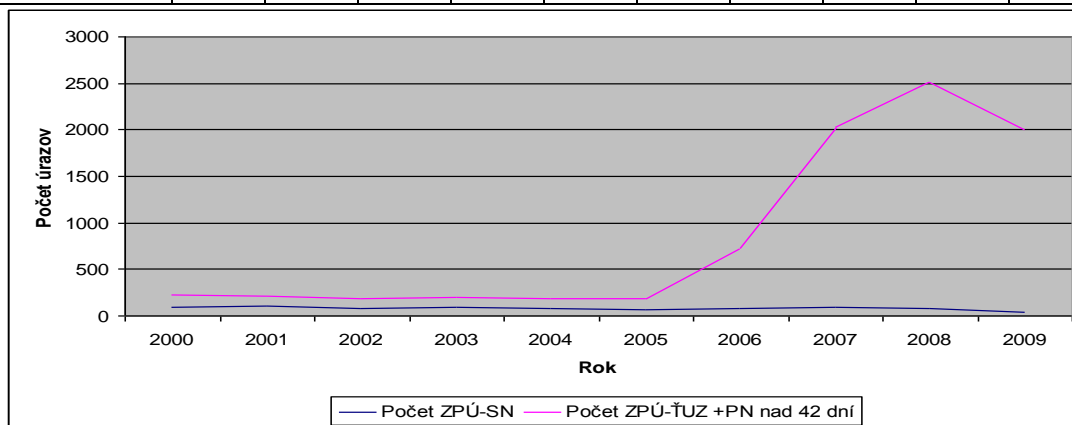
SÚČASNÝ STAV BOZP V SR

Pri práci pôsobí na zamestnancov celý rad faktorov pracovného prostredia i samotnej pracovnej činnosti, z ktorých mnohé vstupujú do vzájomných interakcií. Pri nich sa môže vplyv jednotlivých faktorov na človeka pri práci navzájom znásobovať, resp. eliminovať. Vo všeobecnosti ide o fyzikálne, chemické, biologické, psychologické a sociálno-ekonomické faktory. V oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) sa v organizáciách venuje najväčšia pozornosť faktorom, ktoré bezprostredne ohrozujú zdravie a život pracovníkov. Nedocenenie významu niektorej zo zložiek pracovného prostredia má za následok zhoršenie pracovných podmienok a zníženiu bezpečnosti práce.[2]

Z poznatkov inšpekčných a kontrolných orgánov štátnej správy vyplýva, že starostlivosť o BOZP na pracovisku je zo strany zamestnávateľov (ide najmä o malých a stredných) často zanedbaná, formálna a prevláda nezáujem zamestnávateľov o neustále zlepšovanie pracovných podmienok a to najmä vo výrobe. Vyskytujú sa tu nevhodné pracovné a technologické postupy, zastarané a morálne opotrebované technické zariadenia, zlá organizácia práce, nespracovaná organizačná štruktúra a rizikové práce. Zamestnanci sú zo strany zamestnávateľa nedostatočne informovaní o aktivitách na zaistenie BOZP a v prípade ich nezáujmu je to spôsobené aj obavami o pracovné miesto. Chýba holistický prístup k problematike BOZP. U pracovných úrazov v SR pokračuje dlhodobý pozitívny vývoj znižovania ich počtu. Dlhodobo nepriaznivý vývoj je pri zvyšovaní priemerného času (dní) pracovnej neschopnosti pre pracovné úrazy. Najčastejším zdrojom smrteľných a ťažkých, respektíve závažných pracovných úrazov sú dlhodobo (viac ako 5 rokov) dopravné prostriedky. Najčastejšími príčinami vzniku závažných pracovných úrazov vrátane smrteľných sú nebezpečné postupy, alebo spôsoby práce, konanie bez oprávnenia a nedostatok osobných predpokladov na prácu. Najviac smrteľných a ťažkých, respektíve závažných pracovných úrazov sa vyskytuje v priemyselnej výrobe. Pozitívny je aj klesajúci trend výskytu chorôb z povolania.

Tabuľka 1 Stav a vývoj pracovných úrazov a chôrob z povolania (ZPÚ-SN závažné pracovné úrazy so smrteľným následkom, ZPÚ-ŤUZ+ PN závažné pracovné úrazy s ťažkou ujmom na zdraví a závažné pracovné úrazy s práce neschopnosťou na 42 dní)[3]

Úraz/roky	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet ZPÚ-SN	88	100	86	91	75	73	86	98	79	44
Počet ZPÚ-ŤUZ+PN nad 42 dní	221	219	182	195	188	185	735	2027	2515	2010

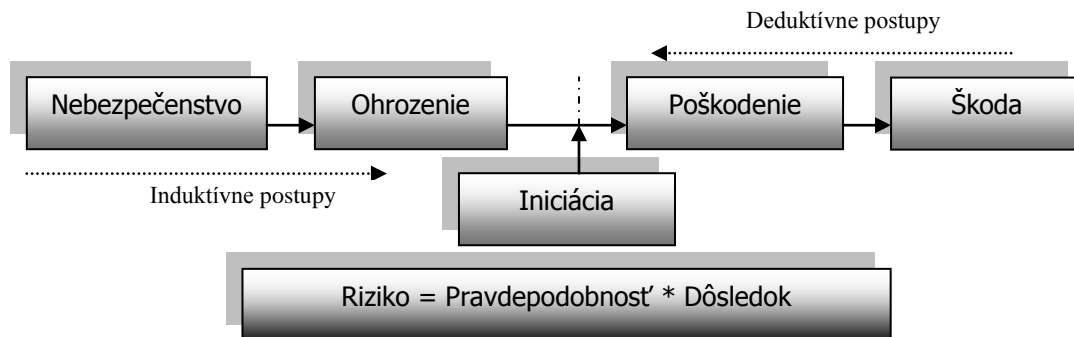


AKO VNÍMAME POJEM RIZIKO

Riziko predstavuje vzájomný vzťah medzi pravdepodobnosťou vzniku negatívneho javu a jeho dôsledkom. Pojem riziko je nutné spájať minimálne s dvoma veličinami, pravdepodobnosťou alebo frekvenciou a následkom príslušného javu. V rozšírených definíciách sa objavujú ďalšie parametre, ako je expozícia, možnosť zabránenia, atď., ktoré sú ale funkciou pravdepodobnosti a následku resp. dôsledku. V technických systémoch je riziko vhodné popísať kartézky súčinom:

$$R = p * n$$

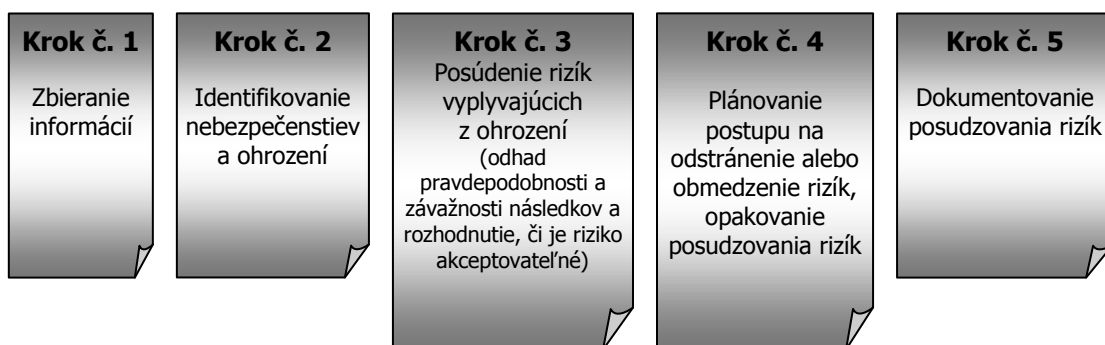
kde parameter p je pravdepodobnosť a parameter n je následok. Tento princíp sa uplatňuje v oblasti chemickej bezpečnosti pri výpočte rizík.[4] V odbornej literatúre odhad rizika závisí od množiny faktorov, ktoré je možné vyjadriť tzv. kauzálnou závislosťou vzniku nehody.



Obrázok 1 Popis kauzálnej závislosti vzniku nehody[5]

ALGORITMUS POSUDZOVANIA RIZIKA

Hlavným cieľom posudzovania rizík pri práci je ochrana zdravia a bezpečnosti zamestnancov. Posudzovanie rizík pomáha minimalizovať možné poškodenie zamestnancov, alebo životného prostredia zavineného pracovnou činnosťou. Pomáha tiež udržať konkurencieschopnosť a efektívny výkon podnikania. Riziká na pracovisku môžeme posudzovať podľa nasledujúcich krokov:



Obrázok 2 Schéma postupnosti krokov posudzovania rizika

ANALÝZA POSUDZOVANEJ ZÁKLADNEJ ŠKOLY

Škola existuje ako samostatný právny subjekt, ktorý je riadený štatutárnym zástupcom, riaditeľom. Zriaďovateľom analyzovanej základnej školy je Krajský školský úrad. Základná škola je viazaná na finančné prostriedky pridelené zo štátneho rozpočtu. V organizácii pracuje 24 zamestnancov z toho je 19 pedagogických, 5 nepedagogických zamestnancov a 137 žiakov. Každý zamestnanec školy je povinný dodržiavať všeobecné právne predpisy a interné predpisy školy. V analyzovanej základnej škole sa nachádzajú nasledovné profesie: pedagogický zamestnanec, účtovník, upratovačka, údržbár, vodič referenčného osobného vozidla a kuchárka. Pre limitovaný počet strán príspevku sa budeme venovať 3 vybraným profesiám.

POSÚDENIE RIZIKA PROFESNÝCH ČINNOSTÍ ROZŠÍRENOU BODOVOU METÓDOU

Kritériá hodnotenia bezpečnosti systému a hodnotenia rizík nie sú pevne stanovené. Ako akceptovateľné sa chápe riziko, ktoré zainteresované osoby pri zohľadnení všetkých prevádzkových a humánnych podmienok budú ochotné znášať. Oproti klasickej definícii rizika je pri vyhodnocovaní miery rizika použitá rozšírená definícia rizika v podobe[6]:

$$R = p * d * v$$

kde **p** – pravdepodobnosť stanovuje odhad možnosti, že k nežiadúcej udalosti dôjde, vyjadruje sa priradením určitého čísla od 1 do 5 (Tab. č. 2); **d** – dôsledok vyjadruje závažnosť dôsledku vzniku nežiaducej udalosti, definuje sa v piatich stupňoch, ktorým sú priradené hodnoty od 1 do 5 (Tab. č.2) a **v** – vplyv úrovne BOZP – tento parameter zahŕňa zohľadnenie úrovne riadenia, čas pôsobenia, ohrozenia, kvalifikáciu zamestnancov, pracovnú morálku, úroveň prevencie, stav a vek technických zariadení, úroveň údržby, vplyv pracovného prostredia, odlúčenosť pracoviska a pod. (Tab. č. 2).

Tabuľka 2 Stanovenie odhadu pravdepodobnosti, dôsledku a úrovne BOZP[7]

Slovné vyjadrenie pravdepodobnosti	Slovné vyjadrenie dôsledku	Slovné vyjadrenie úrovne BOZP	Bodová hodnota
nepravdepodobná	ľahké poškodenie zdravia zo znížením prac. schopnosti	zanedbateľný vplyv na pravdepodobnosť a dôsledky úrazu	1
náhodná	úraz s prac. neschopnosťou	malý vplyv na pravdepodobnosť a dôsledky úrazu	2
pravdepodobná	úraz vyžadujúci hospitalizáciu	nezanedbateľný vplyv na pravdepodobnosť a dôsledky úrazu	3
veľmi pravdepodobná	ťažký prac. úraz s trvalými následkami	významný vplyv na pravdepodobnosť a dôsledky úrazu	4
trvalá	smrteľný prac. úraz	viacere významných vplyvov na pravdepodobnosť a dôsledky úrazu	5

R – riziko, výsledný ukazovateľ, ktorý je súčinom všetkých troch parametrov hodnoty rizika. Najnižšia hodnota môže byť 1 a najvyššia 125. Podľa bodového rozpätia je riziko zatriedené do piatich kategórií (Tab. č. 3).

Tabuľka 3 Stanovenie rozpätia výsledného rizika[7]

Riziko	Kategória rizika	Bodové rozpätie	Posúdenie bezpečnosti	Potreba bezpečnostných opatrení
Zanedbateľné	I.	1 - 4	prijateľná bezpečnosť	nie je potrebné vykonať opatrenia
Mierne	II.	5 - 10	akceptovateľné riziko	system sa klasifikuje ako bezpečný
Stredné	III.	11 - 50	riziko nemožno akceptovať bez ochranných opatrení	je potrebné prijať bezpečnostné opatrenia
Nežiadúce	IV.	51 - 100	nevyhovujúca bezpečnosť	treba prijať okamžité nápravné opatrenia
Neprijateľné	V.	101 - 125	nebezpečný systém	nutnosť okamžitého zastavenia činnosti

Bodové rozpätie hodnoty rizika orientačne vyjadruje naliehavosť prijatia opatrení na zníženie rizika a priority bezpečnostných opatrení.

Posúdenie rizika pre vybrané profesie v základnej škole

Tabuľka 4 Tabuľka posúdenia rizík vybraných profesií

1. PROFESIA: učiteľ			
Činnosť: edukácia na pracovnom vyučovaní – montáž poličky a stoličky			
Nebezpečenstvo	Ohrozenie	Hodnota rizika P x D x V	Katégoria rizika
Pracovná úloha s dôrazom na veľkú zodpovednosť	psychické preťaženie, stres	5*1*4=20	III.
Infekčné choroby	biologické a mikrobiologické (vírusové, alebo bakteriálne)	5*1*3=15	III.
Pílka na drevo	porezanie	2*2*3=12	III.
Dielce poličky	pád dielca na nohy	2*1*2=4	I.
Zverák na uchytenie predmetu pri obrábaní	stlačenie prstov pracovníka	2*1*2=4	I.
Lepidlo na drevo	chemické výpary	2*1*2=4	I.
Elektrická vrtačka	kontakt s rotujúcim nástrojom	2*2*3=12	III.
OOPP	Pošmyknutie, potknutie, pád	2*2*3=12	III.
2. PROFESIA: kuchárka			
Činnosť: príprava teplej stravy			
Nebezpečenstvo	Ohrozenie	Hodnota rizika P x D x V	Katégoria rizika
Kuchynský nôž	porezanie, bodnutie, prepichnutie	4*2*3=24	III.
Elektrický sporák	prístup k živým častiam pod vysokým napätím,	3*2*3=18	III.
Elektrický mixér	vťahnutie a zachytenie prstov hornej končatiny	2*2*3=12	III.
Mokrú podlahu	pošmyknutie, potknutie pád, alebo vymrštenie predmetov, alebo výtok, alebo vystreknutie tekutín,	4*2*3=24	III.
Horúce potraviny	obarenie , popálenie	4*3*3=36	III.
Dolné končatiny	nevhodné držanie tela, zvýšená námaha	5*1*3=15	III.
3. PROFESIA: vodič			
Činnosť: vedenie motorového vozidla			
Nebezpečenstvo	Ohrozenie	Hodnota rizika P x D x V	Katégoria rizika
Poškodené bezpečnostné pásy	v prípade nárazu vymrštenie vodiča nekontrolovateľnou rýchlosťou dopredu a poškodenie jeho zdravia nárazom	2*5*4=40	III.
Nezaistený zámok na zadných dverách počas jazdy	vniknutie výfukových plynov do vozidla, inhalácia škodlivých plynov	2*1*3=6	II.
Nízky tlak vzduchu v prenumatikách	odtrhnutie behúňa pneumatiky a jej prasknutie, ohrozenie zdravia vodiča nárazom	2*3*3=18	III.
Bežiaci motor	poškodenie zdravia vysokým napätím zapaľovacieho systému vozidla	2*1*3=6	II.
Kryt motora	neočakávané spustenie, náraz	2*2*3=12	III.
Dolné končatiny	nevhodné držanie tela, zvýšená námaha	5*1*3=15	III.

NÁVRH BEZPEČNOSTNÝCH OPATRENÍ PRE POSUDZOVANÉ PROFESIE

Opatrenia, ktoré je nutné vykonať je možné rozdeliť do niekoľkých skupín:

- Návrh opatrení pre činnosti na pracoviskách
- Systémové opatrenia
- Oblasť BOZP
- Oblasť OOPP[8]

Vzhľadom na subjektívne hodnotenie a výber bodových hodnôt pri hodnotení parametrov rizika nie je ani tak dôležitá konečná bodová hodnota rizika pri jednotlivých ohrozeniach, ako identifikácia konkrétnych nebezpečenstiev, ohrození pre jednotlivé profesie, pretože aj ohrozenie s nižšou bodovou hodnotou rizika môže spôsobiť úraz častejšie ako riziko s vyššou hodnotou.[9]

Tabuľka 5 Navrhnuté bezpečnostné opatrenia slúžiace k minimalizovaniu rizika

1. PROFESIA: učiteľ	
Činnosť: edukácia na pracovnom vyučovaní – montáž poličky a stoličky	
Nebezpečenstvo	Odstránenie príčin nebezpečenstva (legislatívna podpora)
Pracovná úloha s dôrazom na veľkú zodpovednosť	Dodržanie určeného počtu žiakov v triede (Zákonník práce 311/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov),
Infekčné choroby	Prevenca tuberkulózných foriem ochorení dýchacieho systému, bezplatné očkovanie proti hepatitíde (Zákon č.126/2006 Z.z.),
Pílka na drevo	Dodržiavať pracovný postup, používať OOPP (NV SR č. 387/2006),
Dielce poličky	Pri montáži jednotlivých dielcov, ktoré na seba tesne doliehajú a nemajú časti na uchopenie používať vhodné OOPP (učiteľ aj žiaci: rukavice, obuv) (Zákon č.124/2006 Z.z. v znení neskorších predpisov),
Lepidlo na drev	Dodržiavať minimálne bezpečnostné a zdravotné požiadavky na pracovisko (NV SR 391/2006),
Zverák na uchytenie predmetu pri obrábaní	Správny pracovný postup, vhodné ručné náradie (Nariadenie vlády SR č. 387/2006),
Elektrická vrtačka	Postupovať podľa návodu na použitie, dôraz klásť na pozornosť a sústredenosť (Zákon č.124/2006 Z.z. v znení neskorších predpisov),
OOPP	Kontrola používania OOPP (Zákon č.124/2006 Z.z. v znení neskorších predpisov),
2. PROFESIA: kuchárka	
Činnosť: príprava teplej stravy	
Nebezpečenstvo	Odstránenie príčin nebezpečenstva (legislatívna podpora)
Kuchynský nôž	Opatrná práca s pracovným náradím, dôraz klásť na sústredenosť a pozornosť (Zákon č.124/2006 Z.z.,v znení neskorších predpisov),
Elektrický sporák	Postupovať podľa návodu na používanie, čistenie vykonávať, len ak je sporák vypnutý (Zákon č.124/2006 Z.z. v znení neskorších predpisov),
Elektrický mixér	Mixér čistiť a plniť komponentmi iba vo vypnutom stave,
Mokrú podlahu	Dôsledné používanie OOPP (Zákon č.124/2006 Z.z. v znení neskorších predpisov),
Horúce potraviny	Opatrná manipulácia s horúcimi predmetmi a tekutinami,

Dolné končatiny	Striedanie dynamickej a statickej polohy (Zákon č. 124/2006 Z.z. v znení neskorších predpisov),
3. PROFESIA: vodič	
Činnosť: vedenie motorového vozidla	
Nebezpečenstvo	Odstránenie príčin nebezpečenstva (legislatívna podpora)
Poškodené bezpečnostné pásy	Vizuálna a pravidelná kontrola bezpečnostných pásov, dôraz klásť na sústredenosť a pozornosť (Zákon č. 124/2006 Z.z. v znení neskorších predpisov),
Nezaistený zámok na zadných dverách počas jazdy	Skontrolovať uzatvorenie zadných (piatych) dverí ťahom hore (Zákon č. 124/2006 Z.z. v znení neskorších predpisov),
Nízky tlak vzduchu v pneumatikách	Pravidelne raz mesačne kontrolovať tlak v pneumatikách (Technická dokumentácia vozidla),
Bežiaci motor	Dodržiavať bezpečnostné opatrenia v návode (Technická dokumentácia vozidla) Dôsledné používanie OOPP (Zákon č.124/2006 Z.z. v znení neskorších predpisov),
Kryt motora	Dôslednosť pri zaisťovaní krytu motora (Technická dokumentácia vozidla),
Dolné končatiny	Striedanie dynamickej a statickej polohy (Zákon č. 124/2006 Z.z. v znení neskorších predpisov),

Na základe vyššie uvedeného je potrebné pre uvedenú profesiu a pre bezpečné vykonávanie práce dodržiavať všetky technologické postupy, ako aj používať osobné ochranné pracovné pomôcky. Všetci zamestnanci by mali byť informovaní a školení o výsledkoch posudzovania rizík, o opatreniach, ktoré sú prijaté a vykonané a hlavne o tých opatreniach, ktoré majú sami dodržiavať.

ZÁVER

Hlavným cieľom posudzovania rizík pri práci je ochrana zdravia a bezpečnosti zamestnancov. Posudzovanie rizík nám pomáha minimalizovať možné poškodenie zamestnancov, alebo životného prostredia zavineného pracovnou činnosťou a následne nám pomáha udržať konkurencieschopnosť a efektívny výkon podnikania. Posudzovanie rizík však nie je jednorazová záležitosť. Za účelom prevencie je nevyhnutné vykonávať pravidelné posudzovanie rizík. Podľa zákona o BOZP majú všetci zamestnanci právo aktívne sa podieľať na pravidelnom posudzovaní rizík pri práci.

LITERATÚRA

1. ŠOLC, M.: *Posúdenie rizika v elektro-montážnej spoločnosti*. 3.medzinárodná vedecká konferencia, Košice 2007 „Bezpečnosť*Kvalita*Spolahlivosť“, str. 264-268. ISBN 978-80-8073-828-0
2. BALÁŽIKOVÁ, M.: *Vplyv ergonomických parametrov na úroveň BOZP. Bezpečnosť - Kvalita - Spolahlivosť*. Košice : TU, 2009. ISBN 9788055301372
3. Rozbor pracovných úrazov, závažných priemyselných havárií a chorôb z Povolania z organizácií v pôsobnosti orgánov Národného inšpektorátu práce za rok 2009 [cit. 2010-12-13] Dostupné na:
<http://www.safework.gov.sk/attachments/085_sprava_2008.pdf>.
4. ORAVEC, M.: *Posudzovanie rizík*. Ostrava : SPBI, 2009, ISBN 978-80-7385-043-2
5. PAČAIOVÁ, H. - SINAY, J. - GLATZ, J.: *Bezpečnosť a riziká technických systémov*. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, 2009. ISBN 978-80-553-0180-8
6. PAČAIOVÁ, H.: *Bezpečná práca*. Bratislava, 2003. ISSN 0322-8347
7. Zákon č.124/2006 Z. z., z 2. februára 2006 o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
8. ŠOLC, M.: *Aplikácie niektorých nových zákonov v integrovaných manažerských systémoch*. KDP, Košice : TU Košice, 2003.
9. SEŇOVÁ, A. - SLANINOVÁ, P. - WEISS, E.: Posúdenie rizika bodovou metódou pre vybranú profesiu v ťažobnom priemysle. In: *Acta Montanistica Slovaca*. Roč. 13/2008, č. 2, s. 278-284.
10. MIKLOŠ, V. a kol.: *Workplace Stress – a Growing Ploblem*. VI.International Conference Metallurgy, Refractories and Environment, Stara Lesna, High Tatras, Slovakia, May 25-27,2004, p. 145-150.
11. ISO Guide 73:2009 Risk management- vocabulary.
12. ISO/IEC 31011:2009 Risk management- Risk assessment techniques.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Erik Vodarčík

Odborné zameranie: kvalita, životné prostredie, bezpečnosť

IN VEST, s.r.o. – Závod Šaľa, P.O. BOX 31, 927 03, Šaľa

e-mail: vodarcikerik00@gmail.com

RECENZIA

Peter Dorčák – František Pollák: *Marketing & e-business*. Prešov: EZO, s.r.o., 2010. 113 s. ISBN 978-80-970564-0-7

Problematika využívania nových informačných technológií a moderných multimédií pri komunikácii trhových subjektov za účelom obchodu, výmeny hodnôt a uspokojovania potrieb zákazníkov je vysoko aktuálna. Marketingoví pracovníci totiž denno-denne stoja pred otázkou, s akými inováciami preraziť na konkurenčné a značne diferencované trhy. Integrovanie internetu do marketingových stratégií je zdá sa vhodnou odpoveďou.

Recenzovaná kniha predstavuje prístup, ktorý favorizuje internet ako dominantný nástroj dnešného marketéra, a tento prístup je transponovaný priamo do štruktúry publikácie. Jej text je členený do štyroch základných, obsahovo a logicky plynulo na seba naväzujúcich kapitol: 1 Marketing a internet, 2 Internet a reklama, 3 E-business, 4 E-commerce ako zložka e-business, rôzne pohľady. Každá z nich je ďalej podrobnejšie členená prostredníctvom podkapitol. Pri ich spracovaní je citelná osobná zainteresovanosť autorov na predmetnej problematike, ktorá pramení i z ich osobných skúseností z podnikateľskej praxe a teoretických znalostí podporených solídnym zastúpením primárnych i sekundárnych zdrojov uvedených v závere textu.

Cieľ publikácie nie je v úvode explicitne formulovaný, no z textu vyplýva, že má ambície popísať „nielen základné pojmy marketingu, ale aj mnohé nové pojmy skrývajúce sa pod slovom e-business alebo e-commerce“ a tiež priblížiť „prepojenie marketingu s internetom a službami elektronickej komercie čo najzrozumiteľnejšie technicky s dôrazom práve na biznis ukrytý v týchto technológiách a službách“. Slovník termínov, resp. register, ktorý by uľahčil čitateľovi vyhľadávanie konkrétneho termínu však v závere publikácie chýba.

Výklad danej problematiky je stručný, jasný, výstižný (miestami až heslovitý) a zrozumiteľný (najmä pre účely výučby). Vychádza z teórie marketingu akcentuje fundament marketingového mixu a komunikačného mixu s ohľadom na využívanie internetu ako nového média v porovnaní s tradičnými médiami. Pozornosť čitateľa upriamuje na špecifický charakter a vlastnosti internetu, a to najmä v interakcii s reklamou (bannerová reklama, podlinková reklama, e-mail reklama, atď.). Ďalej monitoruje faktory pôsobiace na e-business, jeho základné typy, bariéry a prognózy budúceho vývoja, ako aj podstatu e-commerce – elektronickej komercie a jej transakčné mechanizmy (špeciálna pozornosť sa venuje elektronickým aukciám).

Hoci je publikácia *Marketing & e-business* pomerne útlá (113 s.) a neopiera sa realizované výskumy, príp. vlastný vedecký výskum autorov doma či v zahraničí, pre teóriu i prax zanecháva výrazný odkaz v prospech predaja cez internet a využitia možností technológií k odštartovaniu nových obchodných modelov 21. storočia, a to i prostredníctvom odkazov na užitočné webové služby. V predmetnej oblasti prezentuje zaujímavý exkurz do sveta e-businessu a e-commerce a v rámci ponuky knižných publikácií s podobným zameraním na slovenskom trhu je príjemným osviežením.

PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD.

Fakulta manažmentu PU v Prešove
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu
Konštantínova 16, 080 01 Prešov